Niveau(x) d'enseignement: 8 Numéro EDUQ : 8170684
Centre d'intérêt: 48

Farine, Avigdor.

La perception des employeurs des liens qui existent entre la formation et l'emploi / par Avigdor Farine ; Recherche, Faculté des sciences de l'éducation. -- [Montréal] : Université de Montréal, La Faculté, 1980.
137 p. ; 28 cm. -- (Rapport / Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation ; 2)

Comprend des bibliographies.

Cote Dewey: 331.114'09714/F225p Cote LC: HD/5729/.Q3

Descripteur(s): *Opinion de l'employeur *Attitude de l'employeur *Adéquation études-emploi *Accès à l'emploi *Formation professionnelle *Formation en cours d'emploi *Questionnaire *Universitaire (Niveau)

L'étude aborde la question de l'insertion professionnelle des diplômés universitaires dans la vie active du point de vue de la demande. En d'autres termes, elle tente de mieux saisir l'attitude des employeurs en ce qui concerne des questions comme la formation universitaire et celle dispensée en entreprise, les pratiques d'embauche, la substitution au travail, la mobilité professionnelle ou le développement du personnel. Un chapitre conceptuel et la revue des écrits sur l'insertion professionnelle servent d'introduction aux résultats de l'enquête.

Les données proviennent d'une enquête par entrevue effectuée entre novembre 1979 et avril 1980 auprès d'un échantillon de 85 entreprises provenant des horizons les plus divers (secteur public et secteur privé, grande entreprise et PME). Le questionnaire, reproduit en annexe, comprend quatre parties: 1. la formation générale et spécifique, 2. le recrutement, 3. certains aspects touchant l'entrée en fonction des diplômés, 4. le développement du personnel.

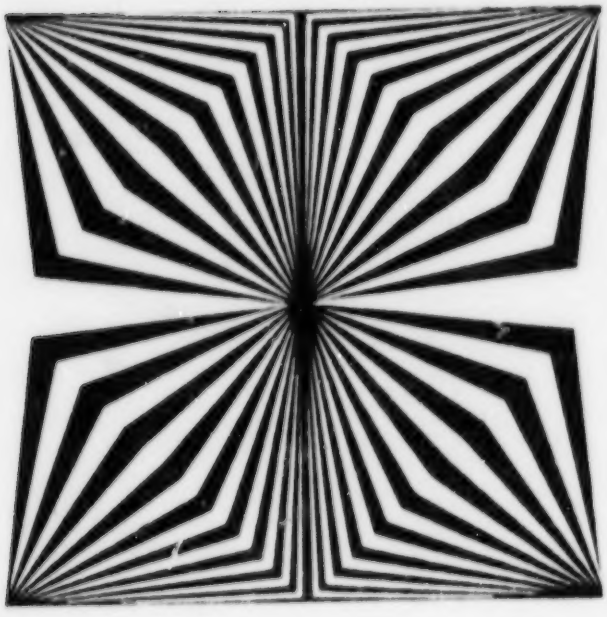
Il existe des différences entre les grandes entreprises et les PME et entre les anciennes et celles récemment créées, dans le mode de recrutement, la formation en industrie et le recrutement du personnel. On constate aussi des écarts dans les conditions faites aux hommes et aux femmes de même qu'entre diplômés détenant les mêmes titres mais occupant différents postes (à cause des "marchés internes"). Les employeurs désirent embaucher des diplômés acceptant les règles du jeu et s'identifiant aux objectifs de l'entreprise. Ils demandent au nouveau diplômé de faire preuve de compétence sociale aussi bien que technique. Si aucune distinction n'est faite entre candidats anglophones et francophones, le bilinguisme constitue toujours un atout appréciable.

Type de document: r
Auteur de l'analyse: ar

E D U Q 8170684

Recherche
Faculté des Sciences de l'éducation

Série: RAPPORT No 2



La perception des employeurs des liens qui existent entre la formation et l'emploi

par

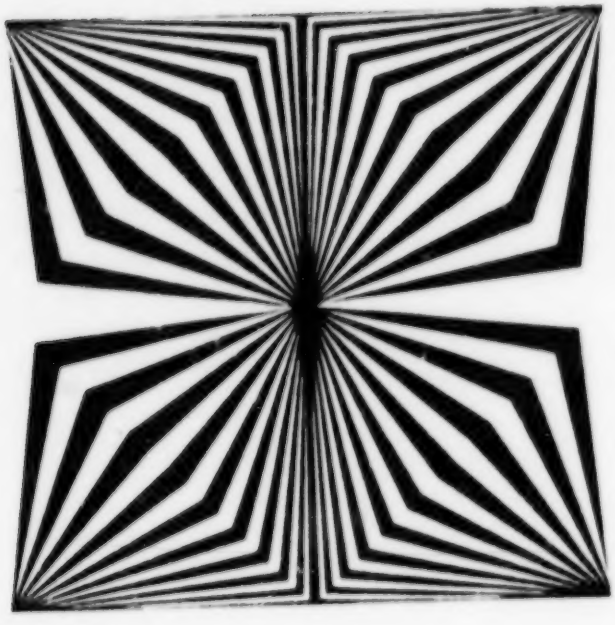
Avigdor Farine, Ph.D.

Université de Montréal

E D U Q 8170684

Recherche
Faculté des Sciences de l'éducation

Série: RAPPORT No 2



La perception des employeurs des liens qui existent entre la formation et l'emploi

par

Avigdor Farine, Ph.D.

Université de Montréal
Septembre 1980

Nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont aidés dans la réalisation de cette étude.

Notre vive reconnaissance s'adresse aussi à ceux qui ont répondu au questionnaire. Sans leur coopération, nous n'aurions pas pu mener ce travail à terme.

Cette étude a bénéficié de crédits de recherche du ministère de l'Education du Québec (F.C.A.C.) et de l'aide du vice-décanat à la recherche, Faculté des sciences de l'éducation, Université Montréal, que nous remercions.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION 1

CHAPITRE PREMIER: L'enseignement universitaire et la formation en entreprise - aspects conceptuels et revue des écrits sur les liens existant entre la formation et l'emploi 9

CHAPITRE II: Analyse des résultats 35

CHAPITRE III: L'esquisse des liens formation/emploi du point de vue de l'employeur 95

CONCLUSION 111

APPENDICE

Le questionnaire 127

Introduction

Cette étude est le résultat d'une préoccupation constante d'éclairer en profondeur la complexité des liens existant entre la formation et l'emploi. Dans les recherches antérieures, nous nous sommes intéressés à l'insertion professionnelle des diplômés dans la vie active, à leur expérience sur le marché du travail, et à la formation de la main-d'oeuvre hautement qualifiée en général. Une année sabbatique nous a permis d'observer la transition des études à l'emploi dans quatre pays d'Europe, notamment la France, l'Allemagne Fédérale, l'Italie et l'Espagne.[1]

Cependant, dans nos recherches précédentes, nous avons abordé le sujet du point de vue de l'offre, d'une façon inductive, par le nombre de diplômés, leur qualification, leur transition des études à l'emploi et leur devenu professionnel. Dans l'étude actuelle, nous traitons le même sujet, notamment l'entrée dans la vie active et l'avancement dans les carrières mais du point de vue de la demande, à savoir quelle est la perception des employeurs de la formation universitaire et ses liens avec l'emploi.

Les données recueillies peuvent nous éclairer sur:

1. La formation universitaire et celle offerte dans l'industrie
2. Les modes de recrutement de l'entreprise
3. L'entrée en fonction des nouveaux diplômés
4. La possibilité de substitution et de mobilité au travail
5. Le développement du personnel
6. L'apport technologique des diplômés
7. L'existance de "marchés internes" de diplômés dans l'entreprise.

En résumé, les données nous permettent de tracer une esquisse des liens formation/emploi du point de vue de l'employeur, en nous basant sur un échantillon de quatre-vingt-cinq entreprises.

Cheminement et méthodologie

Ayant fait des études sur les diplômés de l'Université de Montréal sur le marché du travail (du point de vue de l'offre de main-d'oeuvre),[2] il nous a semblé approprié de connaître la perception des

employeurs de la formation universitaire et ses rapports avec l'emploi (ou du point de vue de la demande de cette main-d'oeuvre).

Nous nous sommes interrogés sur l'approche à suivre. Nous ne privilégions pas des modèles explicatifs où on essaie d'inclure les données recueillies, dans le but de justifier le modèle adopté, sauf si ces modèles sont à différents niveaux du problème étudié. En outre, la taille de notre échantillon et nos minces possibilités financières ne nous permettent pas l'adoption de tels modèles.

Nous avons aussi rejeté certaines approches sociologiques (l'école de Bourdieu, Boudon, Jencks), selon lesquelles on pourrait démontrer que l'allongement de la scolarité non-obligatoire a permis la réduction des inégalités scolaires, mais pas les inégalités économiques (celles-ci ont même augmenté, si on se fie à Boudon, 1977).[3] Selon ces approches, on pourrait aussi soutenir que l'enseignement universitaire perpétue la création d'une élite ou d'un bassin desquels l'entreprise recrute ses cadres. C'est loin de notre objectif également de "prouver" que l'université est au service de la bourgeoisie. Nous avons plutôt considéré des aspects économiques qui sont à la base de notre problème de recherche, comme les besoins en main-d'oeuvre et son perfectionnement, l'atteinte de congruence entre la formation et l'emploi et le rapprochement université/industrie qui s'impose pour ce faire, sans nous demander, à ce point, qui perpétue quoi et qui est au service de qui?

Notre approche reste ainsi descriptive/inductive. Nous voulons, cependant, par une démarche logique, vérifier les hypothèses sur lesquelles ce travail repose: des différences existent dans les politiques d'emploi (recrutement, formation en entreprise, développement du personnel, etc.)

1. entre le secteur privé et le secteur public;
2. entre la grande entreprise et les PME (petites et moyennes entreprises);
3. entre les entreprises de longue durée et celles récemment créées;

4. dans l'embauche d'hommes ou de femmes, leurs conditions de travail et leur rémunération;
5. entre anglophones et francophones;
6. en outre, il existe dans chaque entreprise des "marchés internes" de diplômés provenant de disciplines différentes.

Le Bureau universitaire de l'emploi à l'Université de Montréal nous a fourni une liste d'entreprises qui recrutent du personnel sur le campus. De cette liste, qui nous a servie de base, nous avons choisi un certain nombre d'entreprises (les institutions publiques et para-publiques incluses) de différents secteurs et branches économiques. Nous y avons ajouté le nom des firmes oeuvrant dans les secteurs, branches et fractions économiques qui n'étaient pas assez représentées. Nous sommes à la fin arrivés à un échantillon de 100 entreprises dont quatre-vingt-cinq ont consenti à répondre à notre questionnaire. Ce dernier, composé de trente-six items (en annexe), a été administré par entrevue, sur les lieux du travail, auprès du représentant de l'entreprise, en cette occurence, le chef du Bureau du personnel ou le préposé au recrutement universitaire, entre le mois de novembre 1979 et le mois d'avril 1980.

Faute de fonds ou pour des raisons d'ordre technique, nous n'avons pas pu administrer le questionnaire par entrevue à quatre entreprises, dont le siège social est éloigné de la région montréalaise et à quatre dans Montréal même. Nous avons été obligés de leur acheminer le questionnaire par courrier.

L'échantillon est relativement petit, mais rappelons que ces compagnies recrutent sur le campus des différentes universités québécoises, et que les grandes firmes le font aussi à travers le Canada. Nous nous sommes aperçus qu'il y a du répétitif dans leurs méthodes de recrutement, dans certaines de leurs politiques d'emploi et dans l'entrée en fonction des nouveaux recrutés. Ainsi, un plus grand échantillon n'aurait pas beaucoup changé la réalité. L'essentiel c'est qu'il soit représentatif des firmes oeuvrant dans les différentes branches d'activités, dans le secteur privé, public et para-public et qu'il contienne les

grandes entreprises, les PME, celles de longue durée, comme celles récemment créées. C'est ce que nous avons essayé de maintenir.

En outre, dans nos entretiens avec les employeurs, nous avons souligné que même si nous venions de l'Université de Montréal, ils devraient se sentir à l'aise et émettre leurs opinions sur l'université en général, leurs contacts étant maintenus avec plusieurs universités et leur recrutement se faisant sur plus d'un campus.

Le questionnaire est divisé en quatre parties: 1) la formation générale et spécifique; 2) le recrutement; 3) certains aspects touchant l'entrée en fonction des diplômés et, 4) le développement du personnel. Tout questionnaire est dans un sens "directif" si on exige des réponses à des questions posées. Mais la grande majorité de nos questions étant ouvertes, elles ont donné lieu à des réponses nuancées sur la formation théorique et pratique à l'université (ce qui nous a aussi permis de faire une comparaison de l'opinion des employeurs sur les différentes universités québécoises et canadiennes), sur la formation en entreprise, sur les attentes de l'employeur de ses recrutés et sur les autres points notés auparavant.

A cause de la confidentialité, nous avons dû parfois rester dans les généralités, au détriment de certains détails intéressants.

Plan de travail

Le premier chapitre traite des aspects conceptuels de la formation universitaire et celle offerte en entreprise, et fait une revue des écrits sur les liens existant entre la formation et l'emploi.

Le deuxième chapitre décrit et analyse les données recueillies.

Le troisième chapitre trace l'esquisse des liens formation/emploi du point de vue de l'employeur.

Enfin, la conclusion reprend les grandes lignes de notre travail.

Notes et références

1. A. Farine, Les liens entre la formation et l'emploi en France, en Allemagne, en Italie et en Espagne. Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation, mars 1979.

2. A. Farine, avec la collaboration de P.-P. Proulx, Les diplômés de l'Université de Montréal sur le marché du travail. Université de Montréal, C.R.D.E., Dossier 5, juin 1974; A. Farine, Les diplômés en sciences de l'éducation. Etude de la concordance entre l'emploi et la formation universitaire. Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation, mai 1975; A. Farine, Aspects de l'expérience universitaire et de la carrière professionnelle des étudiants. Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation, septembre 1975.

3. R. Boudon, Effets pervers et ordre social. Paris: Presses Universitaire de France, 1977, p. 24.

Chapitre 1

L'enseignement universitaire et la formation en entreprise - aspects conceptuels et revue des écrits sur les liens existant entre la formation et l'emploi

Les difficultés d'embauche dans plusieurs disciplines sont dues à la saturation du marché, à la concurrence d'un grand nombre de diplômés pour les mêmes postes et à plus de spécialisation exigée dans la majorité des emplois. Malgré un "taux de rendement" de l'éducation qui n'est pas toujours positif, un nombre considérable d'étudiants (50% de ceux questionnés à l'Université de Montréal) disent être obligés de prolonger leur éducation formelle, afin d'augmenter la "somme d'instruction acquise"[1]. Ces étudiants sont convaincus que plus un individu est scolarisé, meilleures sont ses chances de trouver un emploi - et un emploi qui lui convient. La situation est plus difficile, toutefois, dans certains domaines que dans d'autres. Dans celui de la santé par exemple, presque 100% des diplômés sont au travail (desquels il faut exclure la diététique et nutrition), alors que dans d'autres, le chômage atteint 24% et plus (le domaine des arts). En moyenne, le chômage frappe 4,3% des détenteurs d'un diplôme du 1er cycle et 2% - 2,8% de ceux du 2ième et 3ième cycles universitaires. Fait à signaler le chômage est deux fois plus élevé chez les femmes diplômées que chez les hommes. La longueur de la période de chômage varie selon les disciplines. Des liens plus étroits existent pourtant entre les disciplines appliquées (sciences de la santé, génie, sciences comptables, etc.) et l'emploi.[2]

Comment atteindre une congruence entre la formation et l'emploi dans des domaines où elle est faible (architecture, journalisme, agriculture, diététique et nutrition, littérature, philosophie, musique, anthropologie, géographie, psychologie, sciences politiques, linguistique)? La réponse à cette question n'est pas simple et ne peut pas être donné en un souffle, car il existe une interdépendance entre l'emploi et les facteurs suivants: l'appareil de formation, le mode de recrutement de l'entreprise, les décisions des individus, la différenciation des salaires et d'autres situations conjoncturelles. Cette interdépendance se présente sous forme de "colinéarité" qui ne se prête pas à une lecture sociale aisée.

Les écrits sur ce sujet touchent à des aspects définis des liens formation/emploi, parfois fragmentés, sans arriver à éclairer le problème en profondeur. Le nombre de spécialistes dans ce domaine n'est pas

nombreux. Il est difficile, en effet, de couvrir le sujet dans son ampleur et de suggérer des solutions globales à cause de la complexité sociale qui est à la base du problème. Pour notre part, nous essayerons de contribuer à sa compréhension, en analysant l'opinion des employeurs sur la formation assurée en institution et celle donnée en entreprise, comme sur d'autres aspects de l'insertion professionnelle des diplômés. Certaines opinions émises par des sociologues seront aussi rapportées.

L'enseignement universitaire et la formation en entreprise - aspects conceptuels

Un individu peut fréquenter l'université pour des raisons de consommation (il aime se considérer comme étudiant pour l'identité et le statut que cela lui procure, ou il aime ça tout simplement), ou d'investissement - pour l'effet durable ou le revenu que ses études lui rapporteront. Une relation acceptée en sciences économiques est celle qui s'établit entre le revenu et le niveau de scolarité d'un individu: plus ce niveau est élevé, plus le revenu est considérable, bien que cette relation ne soit pas distincte à certains moments, suite à des circonstances de court-terme ou autres effets cycliques.*

Ceci nous mène à l'idée que l'enseignement supérieur contribue à la formation du capital humain.[3] (Les sociologues préfèrent utiliser le terme capital scolaire). Tel que décrit auparavant, l'enseignement permet à celui qui en profite d'être plus productif.

Cependant, l'enseignement universitaire n'est pas la seule activité qui permet d'accroître la productivité des individus. Il en est de même pour le capital physique et pour la formation dans l'industrie (dans la majorité des entreprises, on trouve une corrélation très significative entre le volume du capital investi et le niveau de scolarité élevé de la main-d'oeuvre en fonction).

---

*Cette relation scolarité élevée - revenu élevé ne s'applique pas à tous les secteurs économiques. On a vu les salaires des policiers, des pompiers, des plombiers, par exemple, augmenter suite aux pressions syndicales, et dépasser relativement ceux des détenteurs du premier grade universitaire, dépendant des disciplines.

La relation entre la formation sur le tas ou dans l'industrie et celle assurée en institution est complexe, parce qu'il n'est pas évident qu'on puisse facilement remplacer l'une par l'autre, même si on le désirait.[4]

Suite au développement technologique et au changement de structures, on a vu l'entreprise laisser aux institutions d'enseignement post-secondaires (cégeps, universités, instituts techniques) la formation d'une main-d'oeuvre hautement qualifiée. Notons également qu'en Amérique du Nord, on n'a pas encouragé, de part et d'autre, la coopération entre l'entreprise et l'université, comme on la trouve en Allemagne Fédérale, par exemple, où les relations entre l'industrie et les universités techniques a toujours été active et à leur avantage mutuel. Les besoins en main-d'oeuvre ont joué relativement un plus grand rôle dans ce pays que dans les autres pays occidentaux, et 30% des diplômés post-secondaires allemands se dirigent vers l'industrie propre, plus qu'aux Etats-Unis, qu'au Canada ou qu'en France.[5]

Néanmoins, il reste que certains types de formation s'acquièrent sur le marché du travail. A propos et en ce qui concerne le développement de nouveaux systèmes de certification, Girod de l'Ain (1978) rapporte le fait suivant: le directeur du recrutement du Crédit Lyonnais, Monsieur J. Villière déclarait: "Quel diplômé? Mais donnez-le moi donc aussitôt après le bachot! Il apprendra un métier sur le tas, derrière un comptoir. S'il le veut vraiment, l'entreprise lui ouvrira l'accès à toutes les formations professionnelles souhaitables. A 22 ans, il sera bien mieux armé pour réussir une carrière que s'il a traîné quatre ans sur les bancs d'une faculté".[6]

Cependant, tandis que la formation donnée en institution est de type général, donc pouvant servir dans plusieurs emplois et à plusieurs employeurs, celle qui est donnée sur le tas peut être soit générale, soit spécifique (ne servant qu'à un seul employeur). La tendance de l'entreprise est de défrayer surtout les coûts de la formation spécifique.

Ainsi, l'histoire de la formation du capital humain s'est accompagnée d'un déplacement des activités éducatives vers les institutions d'enseignement supérieur. On a ici une explication de la poussée vers la scolarisation massive que connaissent toutes les sociétés. On voit de plus en plus des adultes retourner à l'université pour parfaire leur formation dans le but de profiter des bénéfices de l'éducation sur la période la plus longue possible. Mais, il faut retenir l'idée que la formation dans l'industrie occupe une place très importante dont l'ampleur et les coûts n'ont pas été assez étudiés. En effet, les données sont disparates, mais selon les évaluations les plus récentes, il coûte aux compagnies ontariennes de $3000 à $7000 pour recruter et entraîner chaque nouvel employé, par exemple. De même, il coûte $3000 à un réseau de télévision montréalais pour recruter et former un futur réalisateur de programmes. L'Institut des banquiers canadiens (IBC) investit annuellement au Québec trois millions de dollars en formation bancaire. Le coût annuel de formation dans l'industrie s'élève à plus d'un milliard de dollars pour l'ensemble du Canada.[7]

Pour résumer cette conceptualisation de l'enseignement universitaire et de la formation dans l'industrie ou en entreprise, notons que le système universitaire offre aux individus les moyens d'acquérir les compétences nécessaires pour embrasser la profession de leur choix. On s'attend à ce que les programmes de formation laissent une part plus grande à l'aspect pratique de la profession et permettent aux étudiants d'acquérir une connaissance des contraintes et exigences du marché du travail avant d'y accéder de plein pied. Ainsi, on crée une relation plus étroite entre les programmes de formation et les emplois qu'occuperont les diplômés au début de leur carrière professionnelle. Toutefois, cette relation peut s'avérer moins étroite par la suite, à cause d'une mobilité de travail continuelle. Par ailleurs, les changements technologiques rapides, liés à la transformation des rapports entre l'offre d'une main-d'oeuvre hautement qualifiée abondante et la demande où l'entreprise, ayant plus de de choix, modifie ses pratiques d'embauche, le tout comblé par une grande mobilité professionnelle, sont à la source des difficultés rencontrées dans la recherche de correspondance entre la formation et l'emploi.

Politiques de main-d'oeuvre

Nous passons maintenant à la revue des écrits. Ce n'est qu'après la Deuxième Guerre Mondiale que des politiques autonomes de main-d'oeuvre sont instaurées dans les pays économiquement développés. Depuis les années 1970, les problèmes d'emploi ne sont plus seulement ceux du personnel ouvrier, mais aussi ceux du personnel hautement qualifié qui représente numériquement et politiquement une puissance croissante.[8]

Au Canada, comme aux Etats-Unis (à la différence des pays d'Europe), ce personnel hautement qualifié provient presqu'en totalité des institutions d'enseignement post-secondaire.[9] A cet effet, les activités des institutions d'enseignement supérieur au Québec ont connu, depuis les années 1960, un développement sans précédent.[10]

Atkinson et al. (1970) notent que la recherche de relation entre le domaine d'études et l'emploi doit être orientée vers deux directions: 1) celle de l'offre; 2) celle des besoins en main-d'oeuvre.[11] L'approche de l'offre prend en considération la répartition des diplômés selon leur formation au moment de leur entrée dans la main-d'oeuvre active. L'approche des besoins en main-d'oeuvre prend en considération les programmes et les composantes de formation pour chaque profession.

La formation

Quant à la formation même, Diverrez (1972) la définit dans un sens strict et dans un sens large. Dans un sens strict, la formatin prépare l'individu à l'emploi ou à une nouvelle fonction, généralement dans le but d'obtenir une promotion. Dans un sens large, la formation désigne l'ensemble des actions qui tendent à la valorisation du travailleur, qu'il y ait promotion ou non.[12]

Selon Somers et Wood (1974), le but de la formation est de qualifier le travailleur pour se trouver un emploi, ou pour améliorer son revenu par le fait qu'il est censé accroître son rendement. En général, les travailleurs peuvent élever leur productivité professionnelle par

des cours à plein temps offerts par les autorités publiques. Le service offert dans un programme de formation consiste à organiser des cours, à faire entrer les personnes dans ces cours et à les exposer à la formation par la pratique et les stages.[13]

Vue sous un autre angle, la formation engendre une augmentation réelle du produit global (effets d'emploi); elle entraîne aussi une augmentation de salaire (effets de rémunération). Selon certaines expériences citées par ces auteurs, les cycles de formation courts ont un rendement élevé, tandis que les cycles moyens et longs ont un rendement faible ou même négatif.

Parlant de l'ajustement au changement dans la formation en industrie, Piore (1968) souligne l'écart considérable entre l'acquis éducatif de l'ingénieur qui entre en fonction et celui de ceux qui y sont déjà. Ce n'est qu'en mettant "la main à la pâte" qu'il développera les habiletés requises pour saisir le bon fonctionnement de l'équipement et surveiller le bon déroulement de la production. Dans une période d'innovations technologiques accélérées ou de manque de main-d'oeuvre qualifiée, l'ingénieur devrait participer à la formation sur le tas des cols-bleus de son entreprise, créant ainsi une nouvelle génération d'ouvriers ajustés au changement.[14]

En résumé, on peut dire que le progrès technique modifie les stratégies de formation en milieu d'entreprise. D'ailleurs le développement accéléré des connaissances, la complexité des problèmes de production et de gestion, dans un environnement qui devient de plus en plus troublé par les grandes évolutions économiques et socio-politiques, affectent les décisions de l'entreprise à cet égard.

La formation en alternance

Comme son nom l'indique, cette formation implique l'alternance entre deux types d'activités: les études et le travail dans une entreprise. Cette formation existe dans les pays de langue germanique (le système "duel") où la formation pratique dans l'industrie alterne avec

les cours offerts par l'école secondaire professionnelle.[15] Suite à un colloque tenu à Rennes (France), Girod de l'Ain (1974) décrit l'enseignement en alternance dans des institutions post-secondaires en Angleterre, au Canada, en Chine, à Cuba et aux Etats-Unis.[16] L'auteur fait l'éloge des études coopératives à l'Université de Waterloo et à l'Université de Sherbrooke, pour les filières d'ingénieur, d'informatique, et de gestion des entreprises (M.B.A.), programmes qui favorisent la coopération entre l'université et l'industrie. Selon l'auteur, l'action pédagogique se trouve "ancrée dans la terre ferme".

Le phénomène du chômage

Magnussen (1977) élabore un nombre d'hypothèses pour expliquer le chômage des jeunes.[17] Il en retient trois: 1) l'hypothèse institutionnelle, 2) l'hypothèse sociologique et 3) l'hypothèse économique. Selon l'hypothèse institutionnelle, l'école a failli à sa mission éducative en créant des "loupés" du système qui gonflent les rangs des chercheurs d'emploi. Selon l'hypothèse sociologique, la provenance d'un milieu économiquement faible et le niveau de scolarité moins élevé peuvent être les raisons du chômage d'un grand nombre de jeunes. D'ailleurs, ce n'est pas le niveau insuffisant de scolarité, mais le contenu non-pertinent de l'éducation qui est à la base d'un taux significatif du chômage des jeunes. En tout cas, ceci semble être aussi l'avis de R. Boudon (1975).[18] Quant à l'hypothèse économique, Magnussen l'élabore comme suit: sans ignorer l'influence des conditions macroéconomiques, de la stagflation* et de la tendance à une substitution capital/main-d'oeuvre (cette dernière coûtant de plus en plus cher) sur la création du chômage, le fait que les jeunes soient les derniers à être embauchés et les premiers à être renvoyés, est explicable: toute entreprise essaie de diminuer les coûts d'embauche, de formation spécifique ou de licenciement. Puisqu'elle a investi dans la formation de ses ouvriers et de ses cadres, ce n'est pas

---

*Nouveau terme pour décrire une période de stagnation économique, affligée aussi par une inflation élevée.

étonnant que dans une période de récession économique, elle tendra à licencier les moins formés, donc en qui elle a le moins investi, c'est-à-dire les jeunes. En d'autres mots, le coût de la formation, mise en relation avec la productivité d'un individu, est celui qui détermine sa rétention au travail.

Un autre raisonnement porte sur les "marchés internes" ou "protégés". Les coûts d'embauche et de formation spécifique s'étant graduellement accrus, l'entreprise fait de son mieux pour les diminuer, en essayant de réduire le taux de roulement (turnover) de son personnel - (moins de roulement de personnel - moins de nouveaux coûts d'embauche et de formation). Une autre façon d'agir serait d'accorder au personnel en fonction des salaires et des bénéfices marginaux plus élevés ou de poursuivre toute autre politique de développement du personnel. Ainsi, les emplois sont stables et mieux payés pour la main-d'oeuvre primaire, c'est-à-dire, adulte, généralement masculine; tandis que la main-d'oeuvre secondaire composée majoritairement de femmes et de jeunes est temporaire, moins bien payés, dont les conditions de travail laissent à désirer, est aussi la première à être licenciée. Cette théorie de marchés "duels" de travail est associée surtout aux économistes Doeringer et Piore (1971) qui ont étudié la segmentation du marché du travail et l'existence de "marchés internes" au sein des entreprises.[19]

Analyse du marché

Thurrow (1972) trouve que l'éducation sert de moyen de changement de la distribution du revenu parmi les membres de la société, en réduisant l'inégalité des salaires.[20] (Bien qu'à la fin des années 1960, un nombre croissant d'économistes du travail se créaient déjà moins d'illusions à l'égard de l'efficacité de l'augmentation de la scolarité et des habiletés des individus, comme moyen de redistribution des revenus[21]). On perçoit sur le marché moins de concurrence pour des salaires que pour des emplois, dit Thurrow. En d'autres mots, on paye différents salaires (selon la définition du poste occupé) à des individus ayant les mêmes aptitudes (détenant le même niveau de diplôme) mais qui occupent des postes différents -

aux pilotes de l'air, par exemple, par comparaison aux ingénieurs.*

Pour Thurrow, le diplôme certifie l'adaptabilité (the trainability) de son détenteur. Dans un marché dominé par la concurrence pour des emplois plutôt que pour des salaires, la demande crée l'offre des habiletés requises. Les plus adaptables ou les moins douteux à s'adapter seront engagés. Ainsi, les employeurs qui valorisent la formation sur le tas classent leurs employés (stagiaires) sur un continuum allant de l'individu ayant le meilleur potentiel d'adaptabilité à celui qui en possède le moins, le tout sur une base des coûts estimés de la formation en question. Mais n'ayant pas une notion complète des coûts, ils finissent par ranger leurs employés par âge, sexe, niveau de scolarité, habiletés précédentes, tests de rendement, etc. Par cette classification, les meilleurs emplois seront attribués à une main-d'oeuvre primaire, et les moins bons à une main-d'oeuvre secondaire, créant ainsi des "marchés internes" au sein de l'entreprise. Dans une période de manque de main-d'oeuvre qualifiée, la formaton sur le tas sera offerte même aux moins adaptables, tandis que dans une période de main-d'oeuvre excédentaire, ces derniers se retrouveront en chômage.

Selon Thurrow, les implications économiques de la formation sont les suivantes:

1. L'instruction agrandit la productivité de la main-d'oeuvre;
2. elle augmente indirectement la productivité du capital physique;
3. elle réduit l'inégalité des revenus entre riches et pauvres;

---

*En 1972, Thurrow n'a pas constaté le fait que suite aux pressions syndicales dans les années qui suivirent, certains groupes socio-professionnels - policiers, pompiers, plombiers, mécaniciens, etc. (il y aurait l'excuse du risque au travail, ou autre) reçoivent relativement des salaires plus élevés que ceux de certaines catégories de diplômés universitaires, malgré leur niveau de scolarité. Les pressions syndicales étaient moins ressenties au début des années 1970 dû aussi au fait que le pouvoir d'achat du salaire moyen du temps se maintenait plus que dans la période qui suivit et qui nous accable depuis 1974, avec tous ces méfaits - chômage accru, le coût élevé du carburant, la chute du dollar et la "stagflation".

4. par la mobilité professionnelle, l'instruction contribue à la mobilité sociale;
5. il faut considérer les frais de scolarité comme une dépense "défensive" nécessaire pour protéger la "partie du marché" de l'individu.

La mobilité interprofessionnelle

Atkinson et al. (1970) constatent que bien que 78% des diplômés en sciences et en génie travaillent dans le domaine de leur spécialisation, cette proportion varie selon les professions. Seulement 45% de ceux employés dans les sciences sociales ont eu de fait leur dernier diplôme dans ce domaine; 25% d'entre eux possédaient un diplôme en génie; 8% et 12% ont obtenu respectivement leur diplôme en sciences physiques et biologiques.[22]

Analysant la mobilité interprofessionnelle, ces auteurs stipulent que fréquemment, les raisons de cette mobilité qui ne sont pas économiques font qu'un grand nombre de diplômés travaillent dans un domaine étranger à leur formation universitaire. Ces individus sont satisfaits et productifs dans leurs fonctions. Néanmois, cette mobilité est parfois causée par une pénurie d'emplois. Dans ce cas, il est certain que les gens sont moins sarisfaits de leur travail, et on peut présumer qu'ils sont moins productifs.

Le problème de la mobilité interprofessionnelle n'est pas local. Thurrow rapporte que seulement 40% des ouvriers ayant participé à l'enquête sur laquelle il se base utilisent les habiletés développées à l'école (serait-ce à cause d'une mobilité constante?); plus des 2/3 des diplômés des collèges et des universités reçoivent une formation en cours d'emploi par un processus informel et seulement 12% une formation formelle sur les lieux du travail.[23]

Selon Folger et al. (1970), un grand nombre de diplômés occupent des postes qui n'exigent pas de diplômes dans le domaine de leur formation universitaire.[24] Aux Etats-Unis, seulement 4,2% des hommes

et 3,2% des femmes ayant obtenu un B.A. en sciences sociales en 1958 et 25,5% des hommes et 11,6% des femmes en sciences naturelles travaillaient à plein temps dans le domaine de leur formation, cinq ans après leur promotion. La proportion de ceux en éducation (75,8% des hommes et 90,8% des femmes), en commerce (58,7% des hommes et 20,8% des femmes) et en génie (77,3% des hommes et 17,4% des femmes) était de beaucoup plus élevée. A l'égard des maîtrises, ces auteurs constatent que 10% des diplômés en commerce se déclarent ingénieurs cinq ans après leur promotion; plus de 70% des diplômés en sciences humaines indiquent leur professeur comme ingénieurs et plus de 4% des diplômés en sciences humaines ou en génie signalent qu'ils sont en commerce et en administration.

Même chez les détenteurs de Ph.D., des changements importants de spécialisation se font après leur promotion. Environ 10% des diplômés de 1957-1962 indiquent dans un rapport de 1964 qu'ils ont reçu leur Ph.D. (en chimie, en mathématique, en psychologie) dans un domaine différent de celui auquel ils s'identifient.

Plus un travailleur est scolarisé, plus il est mobile. L'individu ayant une formation doctorale traverse plus facilement les lignes de démarcation des carrières et des spécialisations (en tout cas dans les années 1960). Toujours aux Etats-Unis, 75% des détenteurs d'un Ph.D. continuent à travailler dans leur spécialisation, sept ans après leur promotion. Cette proportion passe à 70% pour ceux qui font partie de la main-d'oeuvre active 8 à 17 ans après leur promotion et à 60% pour ceux de la main-d'oeuvre active 18 ans et plus.

Au Canada, Boyd et Gross (1973), constatent que 5 à 10 ans après leur promotion, les diplômés en sciences pures tendent à occuper des postes universitaires et d'administration qui semblent être plus attrayants.[25]

La dynamique de l'obtention et du changement d'emploi

Se basant sur d'autres auteurs et sur sa propre enquête conduite dans la région de Boston, Mass., Granovetter (1974)[26] fait la

constatation suivante: trois moyens de base sont utilisés pour s'informer sur des postes vacants:

1) les moyens formels (journaux, agences de placement, consultants);
2) les contacts personnels, et
3) la demande directe.

Les contacts personnels, qui incluent toute la gamme des contacts sociaux, s'étendent aux membres de sa propre famille, aux amis, aux connaissances et aux individus auxquels le chercheur d'emploi a été introduit. La demande directe d'information sur les postes ouverts se fait en personne ou par correspondance.

A la question "comment vous êtes-vous informés sur votre emploi", 56,7% de l'échantillon de Granovetter ont répondu par des contacts personnels; 18,8% par des moyens formels, 18,8% par une demande directe et 6,7% par d'autres moyens. A ce propos, les "chaînes d'information" sont surtout maintenues par les contacts sociaux (de bouche à oreille, d'un ami à un autre ou d'une connaissance à une autre). Ainsi 31,4% des répondants soulignent la provenance familiale-sociale de l'information (16,5% disent que la source d'information est la famille même; 9% qu'elle provient des étudiants du même niveau d'études et 6% qu'elle provient des voisins ou des gens du quartier). Chez 68,7% des répondants, le "chaîne d'information" est maintenue par des contacts de travail qui n'excluent aucunement les contacts familiaux-sociaux. (De ces répondants, 13,7% étaient dans l'enseignement, 27,7% travaillaient dans la même compagnie et 27.5% dans une autre compagnie)[27].

La provenance universitaire affecte la recherche d'un emploi. Ceux provenant des universités renommées ont mis moins de temps à trouver un emploi que ceux provenant des moins renommées. En outre, plus le poste vacant est élevé et mieux payé, plus on est à la quête d'une personne appropriée; cette dernière ne perd pas trop de temps à la recherche de l'emploi, on vient plutôt vers elle. Naturellement, nous parlons des gens avancées dans leur carrière.

Il faut mentionner la mobilité d'un département à un autre ou d'une succursale à une autre (par affichage ou par la diffusion interne de l'information) ou d'une compagnie à une autre (par les trois moyens de base notés auparavant). Disons aussi que les essais de jumeler par ordinateur les postes vacants et les chercheurs d'emploi, ont mal réussi. Le contact personnel et l'entrevue ont beaucoup d'impact dans ces situations. En outre, dans un contexte où plusieurs individus se font concurrence pour les mêmes emplois, un triage a lieu dès le début, ce qui permet à l'employeur de choisir parmi les candidats les plus prometteurs. Selon l'auteur, l'injustice et l'inefficacité inhérentes à cette pratique devraient être corrigées, bien qu'il soit très difficile d'y remédier.

Quant au roulement du personnel, ceux qui sont embauchés suite aux contacts personnels, abandonnent moins rapidement leur travail que ceux qui s'insèrent par d'autres moyens. La chose est simple: ceux qui maintiennent des contacts personnels, sont admis plus facilement au sein des cliques et des cercles informels dans l'entreprise, et par les relations qu'ils développent, ils augmentent leurs chances de promotion. Tandis que ceux qui sont embauchés par les annonces des journaux, par des agences ou par l'intermédiaire de programmes publics, éprouvent plus de difficulté à s'intégrer dans la structure sociale.

D'ailleurs, tout cela devrait être considéré dans une dynamique de relations personnelles, d'une part et des pratiques d'embauche de l'entreprise, l'élévation des postes (the upgrading of jobs) et le développement des carrières des individus, d'une autre part, et ce dans un contexte qui ne se prête pas toujours à une lecture sociale aisée. En fin de compte, tout dépend du réseau de connaissances de l'individu, de la personnalité et des talents qu'il possède.

Au Québec, des préférences de sélection existent chez les dirigeants d'entreprises, selon la "nationalité" de l'entreprise. Louise Roy-Guinard (1976) trouve que les canadiens français, les canadiens anglais et les dirigeants des compagnies étrangères valorisent les connaissances et l'expérience professionnelle de leurs cadres. Les canadiens français

et les dirigeants des multinationales font plus attention à la formation universitaire, tandis que les canadiens juifs n'y insistent pas tellement. Les canadiens français et les canadiens juifs tiennent aux qualités personnelles de leurs cadres, tandis que les canadiens anglais, les canadiens juifs et les dirigeants des multinationales soulignent l'importance du bilinguisme. Un certain népotisme semble affecter les canadiens français dans le choix et la nomination des cadres.[28]

Doutes des années 1970

L'optimisme qui existait à l'égard de l'expansion universitaire dans les années 1960 n'est plus partagé dans les années 1970. Dodge (1972), par exemple, soutient que les revenus plus élevés des diplômés résultent davantage du "barrage" que constitue le diplôme, plutôt que des effets de la formation universitaire sur la productivité du diplômé.[29] Il présente l'argument qu'il existe une exagération des taux estimés des études supérieures et de la rentabilité de l'investissement dans ces études. Harvey (1974) examine les perspectives de la formation universitaire et soutient la thèse de Dodge. Selon toute apparence, dit-il, un sous-emploi cause un déclin du taux de rendement individuel et social. Une surqualification du travail mène aussi à des attentes de travail non remplies, et par la force des choses, à une insatisfaction au travail. Le rôle de l'université change et ses liens avec l'emploi deviennent plus problématiques. L'université devrait ouvrir ses portes à l'éducation des adultes et faciliter le réajustement des diplômés sur le marché du travail. Suite aux discussions qu'il a eues avec des représentants de différents secteurs industriels, l'auteur a l'impression qu'une proportion croissante d'employeurs s'interrogent sur les caractéristiques des nouveaux diplômés. Ces représentants ont des doutes sur leur conduite durant la période de formation en entreprise. Les attentes des nouveaux diplômés sont telles qu'ils n'accepteront pas un travail routinier ou une promotion qui soit plus lente. Ceci est en partie corroboré par les résultats d'une enquête conduite auprès de 2091 diplômés du premier grade universitaire des universités ontariennes (1968). Bien qu'il semble y avoir un revers dans les attitudes de travail des diplômés depuis la "révolte" des étudiants à la fin des années 1960, ces résultats restent encore impressionnants. A la

question, donnez-vous de l'importance à l'atteinte de la satisfaction au travail, 16,5% ont répondu n'en donner aucune, 68,5% y attachent une importance moyenne et 15% lui accordent beaucoup d'importance.[30]

Berg (1970) critique l'école de Denison, Becker ou Schultz qui favorisent un investissement accru dans le "capital humain" et qui préconisent des "taux de rendement" élevés de l'éducation.[31] Il trouve la scolarité trop poussée pour la majorité des emplois, ce qui crée des attentes non-satisfaites. La critique de Berg est encore plus forte envers les instituts d'enseignement supérieur qui ne sont pour lui que des agences de certification.[32] Le diplôme décerné, dit-il, ne nous dit pas grand chose sur les qualités de son détenteur.

Quand au marché, les exigences éducatives des employeurs à l'embauche continuent à croître. Or, 75% des emplois peuvent être occupés par des gens ayant au plus une scolarité collégiale et seulement 15% des emplois, continue l'auteur, ont changé de structures dans le temps, d'emplois qui font appel à moins de scolarité, à ceux qui font appel à plus.

Berg s'interroge aussi si on ne considère pas la scolarité comme un moyen de tamisage dans le recrutement des individus (plus disciplinés et possédant des capacités supérieures de perfectionnement) et dans leur progression de carrière. L'entreprise peut se retrouver avec un personnel sur-qualifié (cadres supérieurs et moyens) ayant des attentes trop élevées. Mais dans quelle mesure le niveau de scolarité et les notes reçues remplacent-ils les autres qualités prédicatrices d'une meilleure performance? Berg trouve qu'étant difficile de préciser les tâches réelles que la personne accomplit dans le cadre de sa fonction, très peu d'attention est accordée aux compétences requises dans les différentes professions. Se basant sur des entrevues avec des dirigeants d'entreprises, l'auteur constate que les résultats scolaires sont acceptés comme étant l'évidence d'une auto-discipline et d'un potentiel de promotion. En outre, les capacités de perfectionnement

sont par supposition en corrélation avec les résultats scolaires, comme le sont la personnalité, l'adaptabilité, et la productivité, or, de nouveau, se demande l'auteur, en est-il ainsi? Wiles partage la thèse de Berg, disant qu'on fait attention au diplôme plutôt qu'au contenu, ou aux compétences que le diplôme est censé sanctionner.[33]

Quelques études sociologiques

De nombreuses études soulignant l'apport de l'éducation au développement économique par le biais de la productivité des individus. En est-il toujours ainsi? D'ailleurs, le proverbe, "qui s'instruit s'enrichit" est valable quand la majorité de la population est moins scolarisée, mais pas dans une période où l'offre d'une main-d'oeuvre hautement qualifiée est abondante et plus de concurrence se fait pour les mêmes emplois. On a beaucoup insisté sur les effets de la formation sur la mobilité sociale, mais un nombre croissant de sociologues contestent l'ampleur de ces effets. Gintis (1971), par exemple, essaie d'infirmer la notion commune selon laquelle l'instruction affecte la productivité de l'individu et son revenu.[34] Apportant des exemples concrets et statistiques à l'appui, il montre que l'individu est rémunéré en salaire ou en statut professionnel pour ses attitudes ou ses traits personnels (la persévérance, les résultats scolaires, la popularité, la docilité, le contrôle de soi ou la discipline, le quotient d'intelligence, la responsabilité, la classe de provenance sociale ou la couleur (Etats-Unis), plus que pour ses connaissances ou d'autres éléments cognitifs acquis par l'instruction. La récompense de ces traits ou de ces attitudes commence à l'école, dans un processus de socialisation, où trop d'indépendance, d'initiative et de créativité sont pénalisées. Ces pratiques, dit Gintis, sont reprises par l'industrie qui se sert de l'éducation comme moyen de tamisage afin de recruter un personnel subordonné, docile et maléable. Enfin, c'est la structure sociale qui est en cause. De même, Jencks (1972) trouve que la sélection par le diplôme n'a guère égalisé les chances entre les enfants de milieux sociaux différents.[35] Boudon (1973), comme Bourdieu (dont l'idée sera résumée plus loin) sont convaincus que la structure sociale (distribution des statuts sociaux) est largement indépendante de l'évolution de la

structure scolaire. Dans quelle mesure l'expansion scolaire augmente la mobilité sociale? Boudon se le demande. La distribution des individus dans une population varie en fonction de sa classe d'origine. Partant de cette idée, il développe une ébauche de la théorie de la mobilité à l'aide d'une cohorte hypothétique soumise à un modèle social méritocratique dynamique. Trois classes sociales sont hypothétiquement distinguées et distribuées en six niveaux d'éducation. L'auteur trouve une dégradation brutale de la structure des chances. Il ressort que la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur reste impuissante dans la modification des structures sociales.[36]

Selon la thèse de Bourdieu (1975), la culture scolaire sert à la reproduction sociale et au maintien d'une société où le diplôme (des grandes écoles françaises) représente une nouvelle "symbolique de l'excellence".[37] Dans le même ordre d'idée, l'auteur parle d'"habitus de classe", c'est-à-dire, d'un ensemble de dispositions particulières ou de comportements pour arriver à une forme précise d'avenir. En d'autres mots, l'habitus joue un rôle prépondérant dans l'orientation des conduites sociales. Le système d'enseignement dépend moins directement des exigences du système de production, continue Bourdieu, que des exigences de la reproduction du groupe familial.[38] Le trait pertinent du système d'enseignement sous le rapport de la relation qu'il entretient avec l'appareil économique, réside non dans le fait qu'il produit des producteurs dotés d'une certaine compétence technique, mais dans le fait qu'il dote ses produits, pourvus ou non de cette compétence technique, de titres (diplômes) dotés d'une valeur socialement acceptée. Vis-à-vis les titres (le système scolaire), il y a le poste (l'appareil économique). C'est sur le marché du travail que les transactions se déroulent entre détenteurs de titres (avec leur capital scolaire) et détenteurs de postes (les agents économiques). Dans ces transactions, les vendeurs de force de travail sont limités par la valeur de leur titre (qui incorpore leur capital scolaire comme leur capital culturel) en relation avec le poste à occuper. Il en ressort une lutte sociale ou l'instauration d'un système enseignement tripartite (en France) - les grandes écoles pour la reproduction de la classe dominante, les écoles techniques contrôlées par l'économie pour la reproduction de la forme du travail, et l'université, pour l'enseignement et la reproduction de l'université.

Comme d'autres auteurs, Bourdieu soutient que l'accès aux postes de direction dans l'entreprise dépend de l'origine sociale des individus et de tout ce qui en découle, notamment, les relations dans le milieu et le style de vie. Ceci ressort aussi de l'ouvrage de Sales (1979) sur les entreprises implantées au Québec.[39] Le lecteur y trouve une image détaillée de l'industrie et de ses hauts dirigeants et l'enjeu de la structure sociale qui accorde des pouvoirs à un groupe plus qu'à un autre. L'origine sociale de la grande majorité des dirigeants de l'échantillon étudié est très élevée. L'héritage (le capital économique) à travers la famille est un élément très important du fait que 50% des hauts dirigeants sont fils de propriétaires d'entreprises industrielles, commerciales, financières ou d'exploitations agricoles. Ce capital économique et l'acquisition à travers l'appareil scolaire d'un capital scolaire et culturel, permet de répondre aux conditions d'entrée et d'occupation de positions directoriales. Comme le fait remarquer Bourdieu (cité aussi par Sales), le diplôme, dans certains cas, ne devient qu'"une simple condition permissive", un droit d'accès que seuls peuvent faire valoir pleinement les détenteurs d'un fort capital de relations sociales; ainsi, le diplôme ne fait que légitimer l'héritage.[40]

D'ailleurs, si l'appareil scolaire et l'expérience professionnelle contribuent à la formation de l'"habitus de classe" des individus, la famille joue aussi un rôle déterminant. Il est en effet essentiel de souligner ce rôle et celui des contacts avec un réseau de relations dans l'atteinte d'une "réussite sociale". Celle-ci est surtout due à la combinaison de capital économique (l'héritage ou autre "entrepreneurship"), du capital social (relations) et du capital scolaire et culturel (diplôme universitaire).

A travers l'ouvrage de Sales, on voit qu'un grand nombre d'enfants issus de la bourgeoisie ont fréquenté des institutions privées sélectives sur le plan social, puis l'université (42,3% des dirigeants détiennent un diplôme). Quant à la spécialisation universitaire, le génie, les sciences exactes et les sciences commerciales font un total de 83,6%. Les universités québécoises ont formé 44,6% des dirigeants.

McGill, l'Université de Montréal et ses grandes écoles affiliées arrivent en tête.

Grand'Maison (1975), quant à lui, soutient que les milieux de travail sont à réinventer pour éliminer les aliénations des travailleurs.[41] Pour ce faire, il faut voir à 1) un autodéveloppement collectif, 2) une dynamique transhiérarchique, 3) une création collective et 4) de nouveaux modèles sociaux. De tels objectifs contrastent, selon l'auteur, avec les praxis (mouvements) existants. Il faut transformer l'organisation du travail, dit-il, par une réflextion critique et par des démarches d'animation, pour que les milieux de travail deviennent de vrais milieux de vie. Il va sans dire que Grand'Maison pense à une révolution sociale qui commence au travail et qui, selon nous, frôle l'utopie.

Résumé

Dans ce chapitre, nous avons essayé de conceptualiser l'enseignement universitaire et la formation dans l'industrie. Nous avons également revu certains écrits qui sont pertinents à notre sujet: notamment, ceux portant sur les politiques de main-d'oeuvre, la formation en général et celle en alternance, le phénomène du chômage, l'analyse du marché du travail, la mobilité interprofessionnelle, la dynamique de l'obtention ou du changement d'emploi et les doutes des années 1970 à l'égard du passage harmonieux des études à l'emploi.

Quelques études sociologiques ont été aussi rapportées, desquelles il ressort que l'enseignement n'a pas égalisé les chances des individus dans l'obtention d'un emploi ou dans les carrières. Cependant, malgré les lacunes du système d'enseignement (on est loin de vivre dans un monde idéal) et certaines inégalités de chances dans le domaine économique, il ne faut pas accuser l'éducation pour des maux qui sont plutôt sociaux, tels que le maintien des classes, l'intervention familiale dans la poursuite d'objectifs économiques et sociaux, et le consentement à une "symbolique d'excellence" (à la Bourdieu), non toujours justifiée.

Quant à l'enseignement supérieur, l'université est devenue une institution indispensable qui procure aux étudiants une identité, un statut, de la promotion sociale et des possibilités, bien que décroissantes, d'insertion au travail. Toute tentative de restreindre l'accès à l'université, comme le suggèrent certains auteurs, rencontrera une forte opposition et n'aura pour effet que de préparer une crise majeure. D'ailleurs, l'allongement de la fréquentation scolaire est le résultat partiel de la difficulté d'embauche ou du chômage. Les études post-secondaires permettent aux étudiants de prendre leur temps, de fuir en avant, et de tenter leur chance.

Mais comment jumeler la formation et l'emploi? Blaug (1967) voit une solution à la difficulté dans l'offre de programmes de formation, marqués par leur nombre et leur diversification.[42] Selon lui, le choix de programmes offerts crée une flexibilité qui permet de faire face aux déséquilibres cycliques entre l'offre et la demande d'une main-d'oeuvre hautement qualifiée. En 1980 cette solution a perdu de sa valeur, dû en partie, aux coûts-bénéfices négatifs de certaines études universitaires. Quant à nous, nous ne connaissons pas le sage qui a la potion magique et des prescriptions appropriées pour les situations complexes de notre temps.

Cependant, plus de congruence entre les études et l'emploi serait fonction de l'intégration harmonieuse des diplômés au marché du travail, du degré de satisfaction retirée de la fonction exercée, du désir de retourner aux études pour une amélioration personnelle et pour la poursuite d'une carrière, ainsi que des conditions hygiéniques existantes, soit à l'université en tant qu'institut de formation, soit au lieu de travail. A ce sujet, l'entreprise représente un partenaire social égal dans l'atteinte de ces objectifs.

Par ailleurs, différentes formations permettent d'une part, l'accès à une pluralité de professions et d'autre part, dans bien des secteurs, une même profession peut être exercée par des individus ayant des formations différentes. Ceci souligne le transfert d'habiletés et

l'existence de caractéristiques de complémentarité et de substitution dans tout capital humain, ce qui explique la mobilité interprofessionnelle des diplômés, à laquelle nous reviendrons plus tard.

Enfin, bien des choses dites sont hypothétiques et partielles. Elles soulignent les difficultés rencontrées dans la recherche de correspondance entre la formation et l'emploi. Nous sommes conscients que l'image dressée est loin d'être complète, mais elle peut servir de toile de fond à l'analyse et à l'argumentation des chapitres qui suivent.

Notes et références

1. The Carnegie Commission on Higher Education, College Education and Jobs. New-York: McGraw-Hill, 1973, p. 4; A. Farine, Les diplômés ..., p. 48; Ministry of State for Science and Technology, "Highly Qualified Manpower Project". Working Paper. Ottawa, June 3, 1977 p. 10; Ministère de l'Education, Groupe éducation et emploi, Relance à l'université. Québec, 1979, pp. 25, 75-85.

2. Relance à l'université, ibid.; Affaires Universitaires (Ottawa), décembre 1979, p. 15; Conseil des Universités. Le marché du travail des diplômés universitaires au Québec. Etude faite par J.M. Cousineau. Québec, 1980.

3. Voir, G. BECKER, Human Capital. New-York: National Bureau of Economic Research, 1964.

4. A cet égard, voir M.J. Piore, "On-the-Job Training and Adjustment to Technological Change". The Journal of Human Resources, Vol. 3, no. 4 (1968), 449.

5. Farine, Les liens ..., p. 119; Ministry of State for Science and Technology, University-Industry Technology Transfer. Ottawa, June 1978, (chapitre sur les Etats-Unis, p. 1).

6. B. Girod de l'Ain, "Effet certifiant et effet clientèle. Quelques remarques sur les stratégies des institutions d'enseignement supérieur". Esprit, no. 11-12 (1978), 141-56. L'auteur citait, en effet, J. Fontaine, "Les grandes entreprises jugent les grandes écoles". L'Expansion, juillet-août, 1977.

7. J. Mincer, "On the Job Training, Costs Returns, and some Implications". Journal of Political Economy, Vol. 70 (1962), 50-79; The Financial Post, 9 février 1980.

8. O.C.D.E., L'utilisation du personnel hautement qualifié. Paris: O.C.D.E., 1973, p. 147.

9. Ministère d'Etat aux Sciences et Technologie, Enquête post-censitaire sur la main-d'oeuvre hautement qualifiée, 1973. Ottawa, avril 1974, pp. 6-7.

10. A. Farine, "Etude comparée des subventions provinciales à l'enseignement supérieur". L'Actualité Economique, Vol. 46, no. 3, (1970), 521-531.

11. A.G. Atkinson et al., Canada's Higly Qualified Manpower Resources. Deparment of Manpower and Immigration Canada: Information Canada, 1970, p. 13.

12. J. Diverrez, Politique et techniques de direction du personnel. Paris: Entreprise Moderne d'Edition, 1972, pp. 115-116.

13. G.G. Somers et W.D. Wood (eds.), Analyse coût-bénéfice des politiques de main-d'oeuvre. Compte-rendu d'un congrès. Kingston, Ontario: Queen's University Industrial Relations Center, 1974, pp. 7, 55-56, 121, 190, 202.

14. Piore, op. cit., pp. 435-49

15. Farine, Les liens..., p. 53

16. B. Girod de l'Ain, L'enseignement supérieur en alternance. Paris: La Documentation française, 1974.

17. O. Magnussen. Education and Employment. Problem of Early School - Leavers. Paris: Institute of Education, 1977, pp. 1-18.

18. R. Boudon. Inégalité des chances: la mobilité sociale dans les sociétés industrielles. Paris: Armand Colin, 1973.

19. P.B. Doeringer et M.J. Piore. Internal Labor Markets and Manpower Analysis. Lexington, Mass.: Heath, 1971.

20. L.C. Thurrow. "Education and Economic Equality". The Public Interest, no. 28 (1972), 66-81.

21. Voir G.G. Cain, "The Challenge of Segmented Labor Market Theories to Orthodox Theory: A Survey". Journal of Economic Literature, Vol. 14, no. 4 (1976), 1215-57.

22. Atkinson, op. cit., pp. 82-86.

23. Thurrow, op. cit., pp. 66-81.

24. J.K. Folger et al., Human Resources and Higher Education. New-York: Russel Sage Foundation, 1970, pp. 233-35, 243.

25. A.D. Boyd et A.C. Gross, Education and Jobs. Background Study for the Science Council of Canada, Special Study, no. 28. Ottawa: Information Canada, 1973, p. 60.

26. M.S. Granovetter, Getting a Job. A study of Contacts and Careers. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1974.

27. Voir aussi, A. Farine, Les diplômés..., pp. 50-51.

28. Louise Roy-Guinard. La qualification des cadres dans les entreprises au Québec. Mémoire de maîtrise. Université de Montréal, département de sociologie, octobre 1976.

29. D.A. Dodge, "Occupational Wage Differentials, Occupational Licensing and Returns to Investment in Education: an Exploratory Analysis". In S. Ostry (ed.), Canadian Higher Education in the Seventies. Ottawa: Conseil Économique du Canada, 1972, pp. 133-176.

30. Harvey, E., "Canadian Higher Education and the Seventies". Interchange, vol. 5, no. 2 (1974), 42-52. Harvey, E., Educational Systems and the Labour Market. Don Mills, Ont.: Longman Canada Ltd., 1974, pp. 178-223; voir aussi Ministry of State for Science and Technology, "Highly Qualified Manpower Project". Working Paper. Ottawa: June 3, 1977, p. 16.

31. I. Berg, Education and Jobs: The Great Training Robbery. New-York: Praeger Publishers, 1970.

32. Voir aussi Girod de l'Ain, "Effet certifiant..., op. cit.

33. P. Wiles, "The Certificate-Not-Content Hypothesis". Higher Education Research Unit, Research Seminar in the Economics of Education, London, janvier 1972, 6 pp.

34. H. Gintis, "Education, Technology, and the Characteristics of Worker Productivity". American Economic Review, Vol. 6, no. 2 (1971),266-79.

35. Ch. Jenks, Inequality. A Reassesment of the Effect of Family and Schooling in America. New-York: Basic Books, 1972.

36. R. Boudon, "Education et mobilité". Sociologie et Sociétés, Vol. 5, no. 1 (1973), 11-26, L'inégalité des chances, op. cit.

37. P. Bourdieu, Esquisse d'une théorie de la pratique, précédé de trois études d'éthnologie kabyle. Genève: Librairie Droz, 1972, pp. 175-179.

38. P. Bourdieu et L. Boltanski, "Le titre et le poste: rapports entre le système de production et le système de reproduction". Les Actes de la recherche en sciences sociales (mars 1975), 95-108.

39. A. Sales, La bourgeoisie industrielle au Québec. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal, 1979, pp. 218-41.

40. P. Bourdieu, "Reproduction culturelle et reproduction sociale". Information des sciences sociales, Vol. 10, no. 2 (1971), 78.

41. J. Grand'Maison, Des milieux de travail à réinventer. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal, 1975.

42. M. Blaug, "Approaches to Educational Planning". Economic Journal, Vol. LXXVII (1967), 262-287.

Chapitre II

Analyse des résultats

La composition du questionnaire

Tel qu'indiqué auparavant, le questionnaire contient trente-six items répartis en quatre sections: 1) la formation générale et spécifique; 2) le recrutement; 3) la substitution au travail et autres aspects de l'exercice de la fonction; 4) le développement du personnel.

En outre, quelques items permettent de classifier les entreprises par secteurs et par branches d'activité économique et par le nombre de diplômés à leur service (la taille de l'entreprise). Le dernier item traite des perspectives d'embauche de diplômés universitaires pour 1980 et 1981.

La formation générale et spécifique

Les réponses à cette section dégagent le point de vue de l'industrie sur la formation pratique en cours d'études et sur la formation en entreprise. En outre, elles nous permettent de connaître les attentes des employeurs face à leur personnel. L'évaluation de l'université pour l'enseignement théorique et pour la formation pratique en cours d'études est aussi indiquée.

Le recrutement

Cette partie traite des pratiques de recrutement de l'entreprise, des critères utilisés et de l'importance que l'employeur accorde à la compétence sociale (l'aisance, l'habileté et l'ensemble des dispositions dont l'individu fait preuve) des recrutés.

La substitution au travail et autres aspects de l'exercice de la fonction

Quel est le niveau de "polyvalence" du personnel en fonction? Existe-t-il un "déplacement" de diplômés, c'est-à-dire que des postes réservés à des cégepiens ou des détenteurs de titres moins élevés soient occupés par des diplômés universitaires, ces derniers ne trouvant pas un emploi conforme à leur profil d'études? L'industrie est-elle à la remorque de l'université (de sa recherche scientifique), ou vice-versa,

l'université modifie-t-elle ses programmes suite à de nouvelles technologies utilisées dans l'industrie? Les items de cette section permettent de répondre à ces questions comme à l'aspect mobilité: a) au sein de l'entreprise; b) vers d'autres entreprises, et c) les raisons de cette mobilité.

Développement du personnel

Ce volet du questionnaire porte sur les politiques concernant le développement du personnel, les programmes de perfectionnement et l'existence de "marchés internes" de diplômés universitaire dans l'entreprise.

L'échantillon

L'échantillon est composé de quatre-vingt-cinq entreprises dont soixante-sept peuvent être considérées comme grandes entreprises et dix-huit comme PME*.

Des 67 entreprises majeures,

3 oeuvrent dans le secteur primaire (agriculture, forêts, mines);

21 dans le secondaire (industrie pétrolière et sa distribution, métaux, pâtes et papiers, aéronautique, chimie, domaine nucléaire, produits pharmaceutiques, alimentation, etc.);

40 compagnies sont dans le tertiaire (6 de transport, 2 de communication, 6 de commerce, gros et détail, 5 de services bancaires, 3 de fiducie, 6 de services financiers (comptables agréés), 3 de services socio-culturels, 2 - Fonction publique fédérale et provinciale, 5 hôpitaux, 2 universités (personnel non-enseignant);

3 dans le quaternaire (consultants et recherche scientifique).

---

*Dans cette étude, nous n'avons pas considéré le volume de ventes comme critère de taille, mais le nombre de diplômés universitaires au service de la compagnie: moins de 10, petite entreprise; entre 10 et 20, moyenne entreprise; 20 et plus, grande entreprise. Quelques compagnies oeuvrent dans plus d'un domaine d'activité; nous les avons classées selon leur principale industrie.

Parmi les 18 PME, on peut compter

10 dans l'industrie manufacturière (métaux, produits de construction, alimentation, chimie);

1 compagnie de commerce de produits d'informatique;

4 de comptables agréés;

2 d'assurance-vie;

1 firme de consultants.[1]

L'EXPLOITATION DES DONNEES

Tenez-vous à ce que le baccalauréat comporte une spécialisation ou n'attachez-vous aucune importance au domaine de spécialisation?" (Item 3 du questionnaire

Dépendant des branches industrielles, la plupart des répondants sont affirmatifs. Quelques-uns disent que c'est essentiel. Chez les détaillants on attache moins d'importance à la spécialisation, mais l'offre de main-d'oeuvre universitaire étant excédentaire, on commence à l'exiger. Entre-temps, on trouve dans ces compagnies des bacheliers en philosophie, en relations industrielles, en mathématiques ou en administration, s'occuper des différentes facettes de la gestion. "Tout dépend du poste", nous dit-on, dans une compagnie d'assurance-vie*. De même, en télé-communication, on souligne le besoin de généralistes. Comme on le verra plus loin, le transfert des habiletés d'une discipline à une autre est considérable. Dans une compagnie de services financiers, un diplômé en zoologie s'est vite recyclé et adapté aux besoins de la firme. A propos, dans cette branche d'activité, on recrute aussi des détenteurs d'un D.E.C. (Diplôme d'études collégiales) mais sans leur assigner des postes de responsabilité.

Dans la Fonction publique, on tient à ce que le baccalauréat comporte une spécialisation "pour pouvoir mieux les placer en conformité aux postes vacants". Dans l'embauche hors-campus, on considère la

---

*Toutes les phrases entre guillemets sont des citations des interviewés. Il nous paraît important de faire le plus possible état de ces opinions.

carrière professionnelle du candidat plus que son diplôme, tandis que dans l'enseignement, on exige le diplôme et l'expérience de travail. Dans les hôpitaux, on insiste naturellement sur la spécialisation. Pour certaines PME, tenant à former en industrie selon les besoins de la firme, la spécialisation n'est pas une condition sine qua non.

L'embauche de détenteurs d'une maîtrise ou d'un doctorat (items 4 - 6)

Sur le campus, les compagnies préfèrent recruter des bacheliers pour pouvoir les faire évoluer dans l'esprit de l'entreprise dès le début de leur insertion professionnelle. On embauche occasionnellement des détenteurs d'une maîtrise soit sur le campus, soit sur le marché (des personnes ayant une expérience de travail), mais leur proportion ne représente que 7-10% du nombre de recrutés pour une même période. Cette proportion est plus élevée (20% environ) dans la Fonction publique et les services socio-culturels.

Très peu de titulaires d'un doctorat sont embauchés dans les secteurs primaire et secondaire. Ceux qui le sont s'occupent de la recherche, de la direction de projets ou répondent à des besoins spécifiques. Ces diplômés se concentrent dans le tertiaire (l'enseignement en particulier) et le quaternaire et ne représentent que 2-3% de la main-d'oeuvre hautement qualifiée.

Les compagnies de commerce en gros et détail, celles en assurance-vie et les PME en général, embauchent rarement des détenteurs d'une maîtrise et pas du tout ceux du doctorat. Par contre, la Fonction publique embauche des finissants du 2ième et du 3ième cycles universitaires. Les firmes de services bancaires, de services financiers, de même que les consultants, demandent des détenteurs de maîtrises mais rarement des titulaires d'un doctorat. Les hôpitaux (psychologie clinique, recherche en laboratoire) et les universités (personnel non-enseignant) recrutent des diplômés de ces deux cycles, selon la description du poste à combler.

Quelles sont les disciplines qui intéressent l'entreprise? (item 7)

Dans l'ensemble toutes. Cependant, si l'industrie manufacturière s'intéresse essentiellement au génie, aux sciences pures, aux sciences administratives et aux relations industrielles, et si le secteur des transports et celui des services publics demandent des diplômés en marketing, en finances et en génie et si les firmes de services financiers et de services bancaires cherchent des diplômés des H.E.C., la Fonction publique recrute, dans des périodes où le budget le permet, des diplômés provenant d'un éventail de départements: administration publique et générale, relations industrielles, sciences de l'homme, traduction, orientation professionnelle, gestion des entreprises, informatique, génie; de facto, de toutes les disciplines. De même, les services socio-culturels embauchent des diplômés en médecine, en sciences économiques, en histoire, comme en comptabilité.

Les firmes de commerce demandent des généralistes et, si possible, ceux habilités dans la gestion du personnel, tandis que les hôpitaux cherchent des infirmières, des chimistes, des hématologistes et des administrateurs hospitaliers. Tous agissent selon les qualifications exigées par le poste à combler. Cependant comme on le verra plus loin, la mobilité professionnelle est telle que deux-trois ans après la prise d'emploi, l'individu devient "polyvalent" et remplit des fonctions étrangères à sa formation initiale.

Sur le campus de l'Université de Montréal, par exemple, dans une pré-sélection, les embaucheurs des différentes firmes rencontrent en particulier les futurs diplômés de l'Ecole Polytechnique, des H.E.C. et ceux en sciences appliquées.

Quel est le taux de roulement (turnover) des diplômés universitaires? (Item 9)

Il est accepté que plus un individu est scolarisé, plus il est mobile. Nous avons aussi noté dans la revue des écrits du chapitre

précédent la grande mobilité interprofessionnelle qui a lieu dans les années qui suivent l'obtention du diplôme.

Le taux de roulement des diplômés est de 10% dans certaines industries manufacturières, desquels 5% sont attribués à des retraites et décès. Mais, il y a des cas où ce taux est de 25% les deux premières années qui suivent l'insertion professionnelle des diplômés. "Il est facile de passer de la commercialisation d'un produit à d'autres postes de marketing".

Dans les compagnies de services publics, le taux de roulement est faible (2-3% par an). Les bonnes conditions de travail y contribuent. Il est également faible dans une compagnie ferroviaire, bien que les salaires y soient moins compétitifs. D'autres facteurs le justifient paraît-il. Pour certaines raisons, ce taux est fort dans une compagnie de télé-communication. "En moyenne, tout le personnel se renouvelle tous les six ans".

"A cause de la concurrence entre les compagnies, les gérants sont très mobiles", ce qui entraîne un taux de roulement annuel de 20-25% chez les détaillants. "Il est très facile de passer des ventes à la production". Cependant, un détaillant d'alimentation prétend que son personnel est stable et la même chose nous a été indiquée par une firme d'assurance-vie.

Dans les services financiers également, le taux de roulement est élevé (20-25%), ce qui explique le recrutement annuel d'un grand nombre de nouveaux diplômés sur le campus. Pour être comptable agréé, les postulants du titre doivent obligatoirement compléter la cléricature d'une durée de deux ans. A l'obtention du titre (réussite aux examens de l'Institut canadien des comptables agréés) ils quittent pour des meilleurs postes. "La moyenne de vie dans la firme est de six ans".[2] Les services bancaires, dont le personnel féminin est majoritaire, souffrent d'un taux de roulement de 25%. Il était plus élevé naguère et les

banques font de leur mieux pour le réduire; certaines d'entre elles prétendent l'avoir réduit à 15%.

Le taux de roulement dans la Fonction publique fédérale atteint les 50% (40% dans la Fonction publique québécoise). Frais émoulus de l'université, les diplômés désirent acquérir une expérience de travail. Dix-huit à vingt-quatre mois après la prise d'emploi, ils se sentent capables de retourner au patelin natal ou de demander un poste plus promotteur ailleurs. Ce taux décroit à 20% après quatre années de service.

Le taux de roulement dépasse les 50% par an dans les hôpitaux, où le travail pour un deuxième revenu familial (infirmières mariées) n'est pas rare. En outre, les conditions de travail des infirmières (travail de nuit, etc.) pèsent sur elles, ce qui entraîne plus de mobilité et cause ce taux de roulement excessif. Mais, tout dépend de l'ambiance. Dans un hôpital psychiatrique de la région montréalaise, le taux de roulement est relativement faible (10% en général et pas plus que 5% pour les diplômés(ées), à cause des possibilités d'apprentissage et de développement qu'offre cet hôpital universitaire.

Par contre, le taux de roulement dans les universités est très bas (2%, outre retraites et décès). Malgré les plaintes, on ne se sent pas tellement mal, paraît-il. Cependant, ce taux est de 14% dans un institut de recherche scientifique.

Dans les PME, également, ce taux peut-être excessif, l'individu ayant à s'adapter aux conditions spécifiques de l'industrie en question. Ce n'est pas le cas quand la PME est unique dans sa branche d'activité. Le personnel aura alors moins de possibilité de mobilité. De même, le taux est faible dans les compagnies qui ne souffrent pas trop de la concurrence. Certains employeurs ont indiqué que les données relatives à cette question n'étaient pas disponibles ou qu'elles étaient confidentielles. Nous avons l'impression que, dans le désir de projeter une

meilleure image de la firme, certains répondants nous ont donné des taux de roulement inférieurs à la réalité.

Quel est le genre de formation pratique en cours d'études qui devrait être dispensé à l'université? (item 10)

Les opinions se confondent avec celles émises à l'item 17 qui porte plus précisément sur les stages en industrie. En effet les employeurs lient la formation pratique en cours d'études à des stages, soulignant leur interaction.

Mines au nord du Québec: "La formation pratique = trouble shooting par entretiens et la quête de solutions à des problèmes relatifs à des locations nordiques".

Pâtes et papiers: "L'école (l'université) n'arrive pas à promouvoir la pratique; ainsi, le candidat n'est pas assez préparé pour son travail".

Industrie alimentaire: "Trop de relâche est accordée dans l'enseignement théorique. Il n'est pas étonnant que les diplômés ressentent un choc à leur entrée dans la vie active".

Industrie métallurgique: "Une scolarité poussée n'est pas valorisée à premier abord, si le candidat n'a pas acquis le sens de la réalité".

"La formation pratique devrait comporter des projets en institution, en communication avec l'industrie. Le programme coopératif de l'Université de Sherbrooke favorise les échanges université/industrie".

Industrie pétrolière: "La formation pratique = des stages valables. Cependant, ces derniers exigent des ressources considérables".

D'autres industrie manufacturières: "Stages délimités et précis faisant partie d'un programme complet, sous la direction (coaching) d'un ancien".

"Stages sous observation qui, suite à la théorie enseignée en institution, sont basés sur des aspects concrets, menant ainsi à une meilleure compréhension du travail".

"Les stages doivent être significatifs pour les diplômés (répondre à leurs attentes) et pour la compagnie".

"De fait, l'université devrait enseigner la culture générale. Nous assurons nous-mêmes la formation pratique sur les lieux du travail".

"La formation pratique = être capable d'assumer le stress".

"La formation = savoir s'exprimer en bon français".

"Des cours sur l'organisation du temps".

Selon le représentant d'une PME, "les stagiaires doivent apprendre les rudiments du métier, à dessiner, par exemple".

Compagnie de transport: "Travailler pour une authenticité, développer un esprit analytique, une auto-discipline; apprendre à respecter des échéanciers".

Station de radio: "Quelqu'un en sciences politiques devrait être capable de rédiger un bulletin de nouvelles".

Détaillant: "La formation pratique en cours d'études devrait viser au développement des habiletés en relations humaines, à la solution des problèmes et au développement d'un professionnalisme".

Services bancaires: "La formation pratique devrait inclure des cours d'administration, de relations industrielles, de publicité et des sciences du comportement qui contribuent à cette polyvalence dont nous avons besoin.

Services financiers: "En sciences comptables il convient d'assurer une formation pratique comportant des mathématiques et de l'informatique de gestion appliquée. Le genre de formation de gestionnaire, développé par les H.E.C., nous intéresse".

Compagnie à charte fédérale: "La formation pratique = c'est savoir écrire en français et en anglais (chez nous, le bilinguisme est très important) et savoir rédiger des rapports; connaître également les aspects légaux".

La Fonction publique: "La formation pratique en cours d'études devrait permettre:

a) l'initiation à de nouvelles techniques comme le P.P.B.S. (Planning-Programming-Budgeting-Systems) ou le M.B.O. (Management by Objectives);
b) la connaissance de programmes d'informatique (aux H.E.C., par exemple) et,
c) la familiarisation au domaine de l'électronique (à l'école Polytechnique)".

Institutions para-publiques: "La formation pratique en cours d'études devrait contenir des objectifs précis de formation; des stages dont le but est le développement des habiletés; un superviseur identifié et une supervision précise devrait couronner le tout".

Dans les hôpitaux, "la formation devrait porter sur la législation, les relations de travail et sur le budget. Les stages devraient être plus nombreux et plus longs (pour les infirmières), la théorie étant enseignée à l'université".

Selon un consultant: "La formation pratique en cours d'études implique l'analyse de cas, plus de précision sur le milieu, la présentation de problèmes et la recherche de solutions; en outre, on devrait enseigner les techniques d'entrevue (qui manquent chez les nouveaux recrutés)".

De fait, chacun émet sa perception du problème, selon sa propre expérience et les besoins de la firme.

Préférez-vous des diplômés qui aient une formation plutôt théorique que pratique pour pouvoir les former vous-mêmes selon vos propres besoins? (item 11 et 12)

Les compagnies majeures disent être mieux équipées que l'université pour donner sur le tas la formation pratique qui leur convient.

"Nous vivons la réalité, notre outillage et équipement sont supérieurs à ceux de l'Université".

"Nous sommes mieux équipés que l'université, mais nous n'avons pas du temps pour assurer la formation nécessaire".

Certaines firmes participent au projet coopératif de l'Université de Sherbrooke ou celui de l'Université de Waterloo. En proportions, 40% des répondants ne préfèrent pas de diplômés qui aient une formation plutôt théorique que pratique. Environ 5% des employeurs déclarent qu'il leur est difficile de répondre à cette question, l'individu pouvant parfois faire meilleure carrière, s'il reçoit sa formation pratique dans l'industrie, ce qui aurait aussi coûté moins cher; 35% soulignent le besoin d'une formation théorique qui n'est pas offerte sur les lieux du travail et 20% préfèrent définitivement des candidats qui aient combiné la théorie à la pratique en cours d'études. La plupart des employeurs comprennent que dans certaines disciplines (gestion des ressources humaines, par exemple), la base théorique demeure importante.

Ceux qui auraient préféré des diplômés ayant une formation plutôt théorique que pratique pour pouvoir les former eux-mêmes, soulignent: "Puisque la pratique varie selon les entreprises, elle devrait être dispensée dans l'entreprise même".

D'autres commentaires: "Nous préférons la combinaison de la formation

théorique et pratique à l'université pour appliquer par la suite notre propre programme-maison".

"En somme, les deux formations sont complémentaires".

Un répondant d'une PME: "A cause de leurs besoins spécifiques, et à la différence des entreprises majeures qui possèdent leurs propres programmes et parfois leur propre centre de formation, les PME sont plus terre-à-terre; elles essayent de s'accommoder".

Le besoin d'une supervision à l'entrée en fonction (item 13)

En principe, la supervision est généralement acceptée, mais "Elle varie selon les secteurs d'activités, les branches, les fractions industrielles, commerciales ou bancaires, les départements de l'entreprise et le poste lui-même".

Le représentant d'une industrie pétrolière: "Nous nous attendons à beaucoup d'initiative de la part des nouveaux employés".

La durée de la supervision dépend "de la valeur de l'expérience d'été des stagiaires, et du potentiel individuel".

Industries manufacturières: "Généralement, la prise d'emploi comprend la connaissance des rouages de la compagnie, de ses buts et des rapports entre ses départements. Afin de mieux intégrer le nouveau recruté, des entretiens formels et informels sont encouragés".

La supervision d'une durée de six mois porte sur "la façon d'agir ou de travailler et la connaissance de l'équipement. Sous les conseils éclairés du superviseur, le contrôle diminue avec le temps, à mesure que le supervisé acquiert la compétence souhaitée".

Pour certains, la supervision exige de "suivre de près la performance et le progrès (du recruté), avec évaluation périodique, étalée sur les six, neuf, douze mois".

"Les nouveaux recrutés ont besoin d'une orientation et d'un ajustement à notre genre d'industrie et à son vocabulaire. En effet, ils ont besoin d'une formation additionnelle spécifique sur le tas".

"Chez nous, la supervision dure environ un an, par projet".

"Au début, la supervision est constante, après elle devient modérée".

"Le nouveau recruté est intégré dès la prise d'emploi dans l'organisation hiérarchique de l'entreprise. Une personne ressource est à sa disposition".

Par contre, dans une autre compagnie "l'intégration s'effectue graduellement avec coaching, à l'intérieur d'une période de deux ans".

Selon le répondant d'une industrie pétrolière: "Il ne faudrait pas appeler cela une supervision, mais plutôt une initiation ou familiarisation avec les rouages de la compagnie. Dans l'usine, c'est différent; on a besoin d'un coaching".

Dans les PME, "la supervision continuelle peut durer jusqu'à deux ans; elle comprend la vérification du travail par l'ingénieur en charge".

Détaillant: "Dans le but de mener à une polyvalence, la formation est suivie sur le tas. Elle est faite par un système-maison (la formation de chefs de rayons, par exemple), suivie d'une évaluation. D'ailleurs, le besoin d'un programme plus structuré se fait sentir".

Commerce de produits d'informatique: "Un suivi très étroit durant trois mois".

Dans une banque: "La supervision faite par un conseiller dure de neuf à quinze mois". Par contre, dans une autre banque, "la supervision

qui dure entre douze et trente-six mois est aussi une sorte de période de probation. La supervision est liée au programme de carrière (objectifs) et comporte des étapes d'apprentissage dans le but de devenir gérant de succursale".

"Le stagiaire (le nouveau recruté) assiste l'agent de crédit durant six mois. Après cette période - reclassement".

"Chez nous, la supervision dure douze mois intensifs à la fin desquels on passe un examen formel. Le contrôle se fait par des visites et par la vérification du suivi".

"La formation des ex-cégepiens est plus longue, leur bagage de connaissances étant moins volumineux".

"A la fin des douze mois de supervision, on procède à l'auto-évaluation et on passe un examen".

Dans les services financiers, "la cléricature supervisée mène à l'accomplissement d'un comptable agréée".

Dans un réseau de télévision, "le recrutement des gens sans expérience nécessite six mois de supervision par un réalisateur".

Dans la Fonction publique, "avant d'atteindre l'autonomie désirée, la supervision (qui dure vingt-quatre mois) se fait par objectifs de 4 mois. Elle est sanctionnée d'une évaluation sur la maîtrise de la fonction à exercer. Le contrôle se fait par la Commission de la Fonction publique".

Dans les hôpitaux, "le contrôle des jeunes infirmières se fait par une équipe et dure dix-douze semaines; l'évaluation est placée au dossier. Les senior n'ont pas besoin de supervision et leur intégration dure un mois".

Chez le personnel non-enseignant des universités, "la supervision varie d'un individu à un autre, dans une période de trois mois".

Chez les consultants, la supervision "peut durer des années (cinq ans); elle est très suivie par un supérieur (surveillant senior), dont l'expérience est reconnue".

Dans un institut de recherche scientifique, la durée de la supervision faite par un scientifique senior "dépend de zèle du supervisé et du travail accompli; elle peut être temporaire".

Quand au besoin d'une formation plus spécifique à l'entrée en fonction des recrutés, les répondants en manifestent moins la nécessité. Toutefois, certaines firmes dispensent elles-mêmes des cours de deux à quatre semaines sur des aspects spécifiques de la compagnie, ses finances et son champ d'opération. Puisqu'elles recrutent des futurs cadres, elles désirent déceler chez ces derniers "le potentiel à exercer la supervision" et en tant que formation spécifique, elles leur demandent de "bien se familiariser avec la compagnie et ses ressources techniques, avant d'accéder à une tâche administrative".

Industries manufacturières: "Suite à une préparation, ils doivent être capables de faire l'analyse des procédés".

"L'adaptation au milieu est très importante et les techniques utilisées pour ce faire sont propres à l'entreprise".

Transport: "La formation spécifique porte sur l'identification des lacunes et des besoins internes et externes".

"Dans le contrôle des carburants, la formation spécifique peut durer deux ans".

Commerce de produits d'informatique: "Beaucoup de travail est accompli par le personnel en place afin d'entraîner adéquatement le nouveau recruté".

"La connaissance opérationnelle de notre équipement (ordinateurs) exige une formation plus spécifique".

Chez un des détaillants, on exige du futur cadre de suivre le "Preparatory Merchandising Course" et de "comprendre le chevauchement (overlapping functions) qui survient dans les opérations administratives".

Ne se satisfaisant pas du bagage de connaissances des recrutés, les banques offrent leurs propres cours (crédit, vente, relations humaines). Un banquier précise que leur système-maison varie de celui des banques à charte fédérale.

Dans les services financiers, également, on offre des programmes de formation pour "parfaire les connaissances".

Dans la Fonction publique, la formation spécifique est de courte durée (deux à quatre semaines), dépendant de la branche d'activité. "Cette formation est en fonction des tâches à accomplir. Par exemple, un ingénieur peut se recycler en gestion de projets".

Selon un répondant des hôpitaux: "On constate chez les recrutés un manque de stages pratiques au niveau des soins personnels".

"L'urgence d'une formation spécifique au plan des conventions collectives est grandement ressentie, tel l'entraînement de spécialistes en relations de travail".

A l'université, on n'exige pas du personnel non-enseignant une formation spécifique dans la prise d'emploi, sauf pour certains postes, comme en informatique de gestion ou en audio-visuel.

Institut de recherche scientifique: "Nous offrons à nos employés des cours gratuits, visant les besoins précis de l'entreprise".

Critique de l'université (items 14 et 15)

L'université est-elle détachée des réalités du marché du travail?

53% disent oui, 30%-non, 10% partiellement et 7% pas nécessairement.

Des commentaires recueillis, nous citons les suivants:

"Ca dépend de l'université et du département en question".

"A cause de professeurs idéalistes, les jeunes ne sont pas orientés vers la réalité".

"Il y a des professeurs qui veulent changer le monde des affaires, plutôt que de former en fonction du marché".

"Les académiciens se comportent comme des snobs à l'égard du monde des affaires".

"Les étudiants devraient pouvoir communiquer dans un français parlé et écrit acceptable. Ils devraient en plus savoir respecter les échéanciers d'un projet".

"Les nouveaux arrivants sont portés à idéaliser le milieu du travail et sont tentés de suggérer des solutions ne tenant pas compte des réalités. Exemple: suggérer une solution trop coûteuse ou une refonte complète du système".

"L'universitaire qui arrive à l'entreprise est rarement prêt à aborder l'aspect gestion (financière et humaine) rattachée à son poste technique".

"La question reste si l'université forme en fonction des goûts des individus ou en considération du marché. Abstraction faite de certains départements, c'est plutôt vers les étudiants que l'université penche".

"La gente enseignante devrait se retremper dans l'industrie de façon régulière".

"Des liens devraient être instaurés avec l'entreprise".

"Les cégepiens sont parfois mieux formés que les universitaires".

"Les nouveaux diplômés ne connaissent pas le langage du travail. On perçoit la différence s'ils n'ont pas fait de stage dans l'industrie. Dans certains secteurs c'est encore plus évident".

"Beaucoup d'intangibles dans l'enseignement universitaire! On ne souligne pas assez les contraintes de la réalité".

"Au département de psychologie industrielle, que je connais, on n'enseigne pas la sélection du personnel... Il y a un manque d'orientation scolaire et professionnelle".

"Le monde des affaires évolue plus rapidement que les structures académiques. Le décalage entre les programmes d'études et les besoins du marché est marqué".

Une banque: "Le contact avec les diplômés universitaires est difficile. On a des problèmes avec les détenteurs d'une MBA qui trouvent le travail routinier et même niaiseux".

"La critique de l'université porte sur le contenu des programmes et les méthodes pédagogiques. Les programmes du 2ième cycle sont inégaux: l'un contient dix-huit crédits de cours, l'autre trente, tous les deux étant sanctionnés par le diplôme de maîtrise".

"Certains programmes du 2ième cycle devraient être reconsidérés".

"Dommange que l'université est devenue un centre d'achat de diplômes. On peut compléter sa maîtrise par des lectures minimales et sans thèse (différence dans la durée de formaton)".

"Fondamentalement, les relations de l'université avec le public laissent à désirer".

Certains répondants accusent l'université de créer des attentes irréalistes chez les étudiants et de négliger d'autres aspects académiques.

"Le malheur est que chaque étudiant aspire dès le début à un poste de président. Il existe une carence d'attitudes de travail".

"Comment expliquer qu'il y ait du chômage chez les diplômés en Droit et une demande non comblée de diplômés en Commerce?".

"L'université devrait publier plus de textes scientifiques en français".

Parmi ceux qui ont répondu "non" ou "partiellement" à la question: "L'université est-elle détachée des réalités du marché?", nous avons retenu ces remarques:

"Nous reconnaissons que la mission de l'université n'est pas seulement de former des gens pour l'industrie".

"Les professeurs des cours du soir sont plus pratiques et peuvent mieux comprendre la réalité du milieu du travail".

"Ces dernières années, l'université essaye de s'approcher de l'industrie. Un exemple - le cours d'aéronautique offert à L'école Polytechnique".

"L'école Polytechnique et les H.E.C. maintiennent des contacts avec le milieu... On ne peut pas en dire autant des Relations industrielles".

"L'université fait son possible. Il faudrait, cependant, faire un retour aux connaissances de base".

Sur l'enseignement universitaire

"Des progrès considérables ont été réalisés en pharmacie. En médecine, une amélioration s'impose".

"L'université est moins détachée des réalités du marché... Les étudiants exigent actuellement des cours axés sur la pratique".

"En général, les étudiants sont bien formés; ça dépend des facultés". "L'université s'intéresse au devenir des diplômés; elle maintient des contacts avec notre entreprise".

Dans la deuxième partie de la question, nous avons demandé à nos répondants de coter l'université sur une échelle de 1 à 7 (le 1 étant le minimum et le 7 le maximum) a) pour l'enseignement théorique; b) pour la formation pratique en cours d'études.

"Disons dès le début que ça dépend de l'université ou du département en question", soulignent les représentants des compagnies qui recrutent sur plus d'un campus et à travers le pays.

En général, pour l'enseignement théorique, 20% des répondants ont attribué un 4, 40% - un 5, et 40% - un 6. Pour la formation pratique en cours d'études, 10% ont accordé un 2, 40% - un 3, 40% - un 4 et 10% - un 6. L'enseignement théorique est mieux évalué par les employeurs et la moyenne accordée est de 5 sur 7. La formation pratique en cours d'études l'est moins et la moyenne attribuée s'élève à 3 sur 7.

Si l'on jugeait l'université par le comportement des diplômés, comme l'indiquent certains répondants, la moyenne serait encore plus basse. Mais c'est accuser cette institution pour des attitudes largement enracinées avant l'entrée des jeunes à l'université.

Le besoin d'allonger la période de formation pratique en cours d'études et la nécessité de nouveaux programmes universitaires (item 16)

Un tiers des compagnies indiquent avoir discuté dans leur

département du personnel du besoin d'allonger la période de formation pratique en cours d'études (d'aucuns disent de la raccourcir pour plus de pratique sur le terrain) ou de la nécessité d'élaborer de nouveaux programmes. Les réactions des PME à cette question diffèrent de celles des entreprises majeures, ces dernières ayant leurs propres programmes ou facilités de formation et de perfectionnement. N'ayant pas ces moyens, les PME doivent se contenter des cours offerts à l'université ou au cégep. Certaines compagnies soulignent le plan coopératif avec l'Université de Sherbrooke ou l'Université Waterloo auxquel ils participent, et le recommandent comme alternative aux programmes exitants. D'autres pensent que l'université devrait offrir plus de cours en marketing (H.E.C.), sur la sécurité dans l'industrie (Polytechnique) ou former des vérificateurs (comptables) ayant des meilleurs connaissances en informatique (H.E.C.).

Plusieurs dirigeants d'entreprises expriment leurs opinions sur le genre de cours universitaires à dispenser et considèrent naturellement leur branche d'activité comme prioritaire.

Dans le secteur manufacturier, certains chefs de départements examinent le contenu des programmes universitaires en sciences pures.

Dans l'industrie alimentaire, on désire l'instauration de nouveaux programmes mais au niveau de l'école secondaire ou du cégep.

Transport: "Des cours en aviation civile devraient être offerts pour la compréhension des problèmes du transport et de ses retombées économiques".

"On sent le besoin urgent d'un programme sur le transport ferroviaire, l'entretien des voies ferrées et l'économie énergétique".

Détaillants: "L'université devrait former des pré-cadres".

Une firme de fiducie: "Des nouveaux programmes devraient porter sur la vérification comptable informatisée (mélange de C.A. et de bachelier en informatique ou en systèmes de gestion)".

Services socio-culturels: "Des cours en formation dramatique nous auraient aidés".

Dans les hôpitaux, on souligne le besoin d'apporter des modifications au programme de nursing communautaire. "Il faudrait sensibiliser les étudiants(es) du 1er cycle à la médecine préventive... Des cours de planification seraient bénéfiques".

Un consultant: "Durant l'enseignement universitaire, il faut consacrer plus de temps à l'orientation et accorder plus d'importance au travail du conseiller".

Un dirigeant d'une PME est d'avis qu'il faut enseigner des matières rudimentaires, tel que le cours sur le bois et son usage.

D'autres remarques: "Les nouveaux diplômés ne connaissent pas les techniques d'entrevues. Les outils de gestion appliquée font défaut".

"Plus de stages dans l'industrie (période d'été ou autre) sont à offrir".

"L'université devrait enseigner les techniques de lobbying en négociations collectives".

"Les universités devraient créer des programmes communs et établir plus d'échanges entre elles".

"Au lieu d'allonger la période de formation pratique en cours d'études, il serait bénéfique d'offrir des programmes plus définis".

Certaines firmes disent maintenir le contact avec l'université, individuellement ou par l'intermédiaire de leur Corporation. Pour plus de spécificité de formation dans le métier, l'Ordre des comptables agréés continue la discussion avec l'université sur le genre de programmes à

offrir. Dans la Fonction publique fédérale, la Division de perfectionnement des cadres entretient des contacts avec les universités. Elle demande de ces dernières d'assurer certains cours ou d'offrir à leurs cadres un programme en administration.

Les universités coopèrent avec les hôpitaux du fait que les sciences infirmières sont enseignées en partie à l'hôpital.

Très peu de compagnies disent avoir communiqué les résultats de leurs discussions aux départements universitaires concernés; la raison, telle que présentée par un répondant, étant, "la perception des théoriciens sur la pratique est nulle".

Dans le cadre de leur formation pratique, les étudiants ont parfois à faire un stage. Que comporte un stage selon vous? (item 17)

Forêts, mines, industries manufacturières: "Stages = fusion de théorie et d'objectifs précis. La durée peut être de plusieurs mois".

"Le stage ne doit pas être une job où le salaire prime. Il doit être significatif pour la compagnie et pour l'individu; il doit, bien sûr, être délimité, précis, partie d'un tout et guidé par un senior".

"Nous participons à la formation en alternance de l'Université de Sherbrooke, et celle de Waterloo".

"Le but du stage, c'est de bâtir la confiance chez les stagiaires.

"Le stage nous permet de déterminer la performance du candidat pour un recrutement éventuel".

Dans une PME: "L'étudiant (stagiaire) met six mois sur son projet, et est suivi par un ingénieur".

"Le stage permet de structurer, observer et intégrer l'aspect finances d'un département, par exemple. Les mêmes critères s'appliquent au stage de l'ingénieur à l'usine".

"Projet conçu avec l'étudiant. Travailler avec un directeur dans une fonction".

"Le but du stage = se familiariser avec la grosse industrie; connaître les problèmes journaliers; expérimenter la vie de travail dans ses bons et ses mauvais côtés".

"Stage = travail de chantier".

"Les stages s'intègrent dans des programmes en génie, en informatique et en chimie; ils durent trois à quatre mois et sont rémunérés".

Transport et services publics: "Visiter les usines; maintenir l'équipement; participer à la solution de problèmes; travaux pratiques dans la fraction industrielle vers laquelle le stagiaire se dirige".

Détaillants: "Stages sous la responsabilité partagée du chef de rayon et de son adjoint (Management training)".

Services financiers, bancaires, assurances: "Partage de problèmes et recherche de solutions".

"Un stagiaire provenant des Relations industrielles s'est joint chez nous à l'étude d'une nouvelle convention collective".

"Stage = vivre une expérience administrative, le service à la clientèle, par exemple. Naturellement, il y a des opérations journalières sous une supervision personnelle".

"Stage, c'est mettre la main à la pâte".

Fonction publique: "Programmes d'été pour des milliers de stagiaires. Ceux en criminologie, par exemple, sont allés dans les pénitenciers.

Institutions para-publiques: "Apport aux études théoriques".

"Supplément de formation".

"Stages - exploration, observation et intervention de la part du superviseur pour la rétroaction sur les qualités et les défauts du stagiaire".

"Les techniques infirmières dispensées en stages sont supervisées par les professeurs de l'université."

Conseillers en gestion: "Stages, c'est mettre les gens dans le bain".

Dans l'industrie manufacturière, certains nous disent ce qu'ils ont sur le coeur: "Les stages sont pénibles et parfois négatifs; il n'y a pas de bénéfice pour le stagiaire et pas de responsabilité des deux côtés".

"Le travail confié à un stagiaire est à reprendre".

"Trop de red tape. En somme, c'est une situation compliquée".

"Le stagiaire nous permet parfois de réduire le surplus de tâches (overload) dans le département".

Dans une banque: "Les stagiaires sont utilisés comme bouche-trous. Il n'y a pas d'objectifs pré-déterminés ou de modes d'évaluation valables et en ce sens, l'infrastructure appropriée manque. Les cadres devraient être impliqués dans la coordination des projets".

"Les stages impliquent des coûts, ce qui soulève un autre problème".

Dans une université: "Les stages devraient être plus rigoureux qu'ils ne le sont actuellement. Ils servent plutôt d'attestation, permettant de vérifier si la personne est placée dans l'échelle de salaires appropriée".

Le recrutement (items 18 à 26)

Une chose est certaine: le diplôme n'est qu'une condition nécessaire pour l'accès à tel ou tel emploi ("il accorde de meilleures chances"), et l'accès effectif dépend d'autres facteurs. "Dans certains cas, une expérience pertinente l'emporte sur le diplôme". Pour des raisons syndicales, cependant, les conventions collectives accordent au diplôme une large reconnaissance.

La plupart des répondants préfèrent embaucher quelqu'un possédant une certaine expérience axée sur une discipline précise, mais le candidat "doit être humble et exprimer le désir d'apprendre". Naturellement, on préfère l'individu qui a fait un stage dans l'entreprise même, ce qui a permis de le connaître, surtout si le stage s'est avéré bénéfique. Les résultats scolaires et les bourses, qui reflètent l'intelligence du candidat, sont considérés. On contacte parfois le professeur qui a enseigné au candidat (recrutement sur le campus), ou l'employeur antérieur. Dans certains cas, on fait d'autres vérifications préalables. "Nous nous procurons directement les informations désirées".

L'expérience générale du diplômé (voyages, activités parascolaires ou sociales) est un critère de sélection non-essentiel, "bien qu'il permette de déterminer à l'occasion le caractère du diplômé et de le connaître sous un autre aspect que le dossier économique".

"Le travail du candidat dans une PME ou dans un domaine connexe au nôtre est plus important comme critère de sélection que ses activités sociales, ou même ses résultats scolaires".

Des lettres de recommandation, on en demande à l'occasion surtout

dans l'embauche des personnes expérimentées. "Là aussi, le téléphone nous est précieux". Des tests d'aptitudes ou de tendances personnelles? On en administre dans certaines entreprises (Services publics, hôpitaux, la Fonction publique) pour certaines disciplines, et en fonction du poste à combler.

Dans le recrutement, préfère-t-on une université à une autre? Logiquement, pas dans la Fonction publique. Elle ne va pas créer de différences entre les universités, n'est-ce pas? Bien que les autres employeurs en pratique ne se l'avouent pas, certains affirment qu'ils apprécient les diplômés d'une université, d'autres conviennent que pour une discipline distincte ils s'adressent à une institution en particulier: pour le génie forestier à Laval, pour la géologie à McGill, pour la maîtrise en fiscalité à Sherbrooke, pour les transports à l'Université de Colombie Britannique, pour l'embauche de diplômés en relations industrielles à l'Université de Toronto et pour le contrôle des carburants à l'université Carleton. On peut aussi vous confier que les diplômés de l'Université de Montréal sont plus mobiles que ceux de Laval; alors, si la fonction à exercer est liée à une certaine mobilité géographique, on cherchera naturellement un candidat à Montréal, surtout que l'école Polytechnique est considérée comme l'une des meilleures écoles de génie au Canada (pour certaines branches du génie, on peut aussi s'adresser à McGill, à Sherbrooke, comme à Western Ontario ou à Waterloo). Les comptables agréés et les banques également ont un préjugé favorable pour les H.E.C. où ils recrutent "plus qu'occasionnellement". En effet, on embauche sur le campus de l'université dont les diplômés ont fait leurs preuves sur le marché.

Une compagnie de fiducie: "Par expérience, nous nous adressons à une université plus qu'à une autre. A propos, les candidats provenant des cégeps (du département d'informatique) sont excellents. Le programme en informatique menant au D.E.C. est bon, l'équivalent d'un programme universitaire, ou presque".

De facto, on préfère un département universitaire à un autre, à

cause de sa renommée, des professeurs qui y enseignent (la réputation d'un professeur fait parfois la réputation de l'université), de son programme d'enseignement, du comportement des diplômés qui en proviennent et qui ont déjà fait leurs preuves sur le marché.

Mais, les critères d'embauche les plus importants portent sur des éléments moins tangibles, comme les qualités personnelles et les attitudes des candidats. Que fait-on alors? On essaie de sélectionner le candidat plus rigoureusement en lui faisant subir une série d'entrevues avec les superviseurs et les chefs des départements intéressés. On travaille parfois par un système de points ou une grille de tamisage. "Chaque poste a son propre profil de sélection". Il est aussi courant de faire l'entrevue en présence de deux intervieweurs. Le candidat peut passer une journée entière au siège sociale de la compagnie où, invité à déjeuner, son comportement, comme toute sa compétence sociale sont alors sous observation[3]. Enfin, on essaie de saisir ces intangibles par l'expérience en sélection qu'on acquiert avec le temps.

A notre question, "comment en fin de compte, arrivez-vous à évaluer tous ces intangibles?", et un chef de département du personnel de répondre "Hélas, on se trompe parfois!".

En tout cas, on cherche "des têtes bien faites (head hunting)", ou la compétence sociale (être débrouillard, responsable, énergique, sociable, créatif, communicatif, convaincant, sûr de soi-même, avoir de l'apparence, de l'ambition, un désir d'accomplir ses aspirations, du dynamisme, de l'initiative, un sens d'adaptation, etc.).

"Le candidat doit savoir parler comme il doit savoir écouter".

"Nous leurs posons des problèmes hypothétiques pour tester leurs habiletés conceptuelles".

"Le zèle durant l'entrevue compte aussi".

"On vérifie s'ils sont intéressés dans notre genre de travail et quel est leur plan de carrière".

"La possibilité d'adaptation au poste est très importante. La sélection se fait auprès de ceux qui nous paraissent avoir le potentiel de se développer chez nous".

Les compagnies canadiennes désirent que les candidats "soient ouverts aux deux cultures du Canada".

"Le bilinguisme et le fait d'être prêt à une mobilité géographique sont retenus comme critères majeurs".

Dans une grande compagnie ferroviaire, les postes sont comblés à 90% par régie interne, par le personnel déjà en fonction, "la période d'attente pour la promotion étant normalement de trois ans".

Dans les PME, un critère majeur est "la vitesse d'exécution (suite au test ou au stage du candidat)" un autre critère, "l'évaluation de l'expérience du candidat (travail d'été ou autre)".

"Quelqu'un qui n'a pas peur d'aller en usine et qui est capable de travailler en équipe".

"La réussite des examens d'actuariat" est un critère pour les comptables".

Par contre, dans un réseau de télévision, on exige du candidat la maîtrise de la communication verbale ou écrite (la voix compte). On considère l'expérience de travail antérieure et les oeuvres exécutées (décor et design); on exige du scénariste, la présentation d'un scénario et du réalisateur la conception et la production d'une émission.

Dans les universités, on embauche "selon les dimensions liées au poste et à l'individu (ses intérêts)"; on considère également "le chemin

de carrière parcouru par l'individu", mais c'est "l'unité budgétaire qui décide du recruté".

Chez les consultants, on embauche selon les "compétences de l'individu, sa performance académique, son expérience et les attentes de la firme".

Quelle est la proportion de recrutement sur le campus? Environ 80% des diplômés des H.E.C. sont recrutés par l'intermédiaire du Bureau universitaire de l'emploi. Un grand nombre de compagnies embauchent jusqu'à 70-75% de leur personnel à l'université; celles en Services financiers recrutent jusqu'à 90% de leurs nouveaux comptables sur le campus, le roulement du personnel dans ce métier étant très élevé les deux premières années de travail. D'autres recrutent 50% sur le campus, 50% sur le marché. Un petit nombre d'industries, cependant, ne veulent pas embaucher de nouveaux diplômés "frais émoulus de l'université" qui n'aient pas une expérience de travail. D'une promotion de 450 ingénieurs de l'école Polytechnique, par exemple, 75-80% trouvent un poste par des entrevues qui débutent sur le campus, 10-12% s'en vont sur le marché et 10-12% continuent directement leurs études de maîtrise.

Recrutement hors-campus

Pour des postes qui exigent des gens expérimentées, outre la mutation et la promotion des employés de l'entreprise, une partie de l'embauche se fait sur le marché, "par voie d'annonces et par contacts".[4] Dans ce cas, le curriculum vitae devient important et le candidat passe devant un comité de sélection. Il y a une mise en situation (simulation) et naturellement les exigences du poste, sont appliquées. Dans une firme, on demande au candidat des suggestions en fonction du poste à combler, on vérifie son intérêt pour le travail en question, on teste, au besoin, ses connaissances des langues.

Le recrutement hors-campus se fait par affichage, par références, à l'aide de filières actives sur les individus qui s'adressent à la

compagnie en personne ou par correspondance (banque de dossiers), par des annonces de journaux, par des agents ou des bureaux de placement. Des milliers de demandes sont adressées chaque annéee aux grandes compagnies, surtout aux services publics. A titre d'exemple des 3400 demandes faites à une compagnie manufacturière, 1000 sont étudiées après triage. Un tiers de ces demandes viennent du personnel déjà en fonction auquel on accorde la priorité. Certaines grandes compagnies recrutent par des agences de placement même en dehors du Canada. Dans le recrutement hors-campus, on fait également du "head-hunting" et parfois "à tour de bras".

Mais des modes informels d'obtention d'empoi n'existent pas moins (relations familiales, contacts personnels) tel que noté dans la revue des écrits du chapitre précédent.

Qui sont les embaucheurs? Le sont souvent des professionnels pouvant évaluer la spécialisation du candidat et les besoins de leur compagnie . Ils sont censés développer un sixième sens leur permettant de faire moins d'erreurs dans le choix d'un bon personnel. Dans une industrie aéronautique, le gérant du recrutement est un ingénieur.

Exercice de la fonction (items 27-30)

A la question, "est-ce qu'il arrive dans votre entreprise que les diplômés provenant des différentes disciplines puissent remplir les mêmes fonctions ou être remplacés par l'un l'autre?", la grande majorité des employeurs répond oui. A l'embauche on essaie de jumeler le poste à la spécialisation de l'individu, mais ce jumelage ne dure pas longtemps à cause de la mobilité dans l'entreprise ou vers l'extérieur. Il ressort que "la polyvalence des individus dépasse ce qu'on a tendance à croire".

"Deux ans après la prise d'emploi, l'individu exerce d'autres fonctions. La promotion interne l'accroît".

"Il est rare que les cadres restent à la même place".

"En agriculture, un médecin vétérinaire devient administrateur, selon son choix et ses ambitions de carrière".

Dans l'industrie manufacturière, "Un ingénieur civil peut remplacer un ingénieur des mines. Dans l'entretien de l'équipement, d'ailleurs, un ingénieur civil ou des mines peuvent remplacer le diplômé en génie mécanique".

"La multidisciplinarité est un fait. On constate la tendance des ingénieurs à passer à des postes d'administration".

De même, des chimistes passent à la direction technique. On a vu aussi des ingénieurs devenir chimistes ou passer à l'informatique. "Un docteur en chimie devient directeur de projets et un agronome s'occupe des relations de travail".

"Le spécialiste en marketing devient multidisciplinaire ou proposé à la recherche en marketing".

Dans une industrie de turbines, "un ingénieur est transféré aux ventes; les détenteurs d'une MBA sont assignés à tous les départements".

Dans une industrie de micro-ordinateurs, un ingénieur civil travaille dans le "systems programming", et dans une industrie alimentaire" un bachelier en sciences économiques devient l'analyste des rémunérations".

Dans une firme, le gestionnaire en marketing a une formation antérieure en génie. Dans beaucoup d'entreprises, après un certain temps, 25% des professionnelles auraient changé de spécialisation.

Le représentant d'une compagnie manufacturière et de distribution cite: "Chez nous, un chef d'entretien peut devenir directeur des ventes".

Dans les PME, également, cette polyvalence est évidente et parfois même désirable.

Chez les détaillants: "Un diplômé en sciences de l'éducation est passé au marketing, et un autre en sciences économiques s'occupe de la gestion du personnel". Dans une de ces firmes, un diplômé en géographie travaille en comptabilité et celui en philosophie s'occupe de la gestion du personnel.

Dans une grande banque: "Au départ, on recrute selon le poste visé mais les choses changent si vite... Il y a possibilité de substitution". Dans d'autres banques, un spécialiste en psychologie industrielle travaille dans le recrutement et la sélection du personnel, un diplômé en géographie devient l'analyste d'une succursale et un diététiste a son emploi au département du personnel. En outre, le détenteur d'une maîtrise en droit est l'ombudsman de la firme, le bachelier en informatique est directeur des cadres et celui en philosophie est directeur de succursale.

Dans une firme d'assurance-vie, un diplômé en lettre travaille en mathématique. "C'est le résultat d'une gymnastique intellectuelle formatrice... Les gens sont plus polyvalents que naguère".

Dans un réseau de télévision, un réalisateur est passé à la gestion.

Dans les hôpitaux: "Il se peut qu'une infirmière devienne administrateur, bien que les cas ne soient pas nombreux. Mais une ergothérapeute qui fait une MBA peut le devenir. En outre, un spécialiste en droit aurait l'avantage sur un spécialiste en sciences politiques quand le poste porte sur les relations de travail. Un diplômé en sciences sociales peut devenir administrateur et un autre en sciences comptables, chef d'une division".

Dans les universités, la substitution est difficile à cause de

la "convention collective qui prime", mais on admet qu'il existe "plus d'un profil de formation et qu'en principe les diplômés de formations différentes peuvent remplir les mêmes fonctions ou remplacer l'un l'autre".

En outre, il ne faut pas oublier que les Ordres professionnelles veillent à empêcher la substitution dans l'emploi. Ainsi, on ne peut pas servir en tant que psychologue si on n'est pas membre de la Corporation.

"Plus de flexibilité est perçue chez les diplômés en administration", nous explique un consultant, "on n'aime pas trop la substitution, si on veut rester fidèle à l'image que la compagnie veut se donner. Par la force des choses les conseillers sont polyvalents, mais les psychologues et les conseillers en orientation le sont moins".

Des postes de cégepiens (détenteurs de titres moins élevés) sont-ils occupés par des diplômés universitaires - ces derniers ne trouvant pas un emploi conforme à leur profil d'études? (item 28)

Environ 40% des employeurs répondent par l'affirmative en ajoutant, "par accident", "c'est minime", ou "en situation de over-staffed", comme s'ils étaient un peu gênés de la chose.

"Oui", nous dit-on dans une industrie chimique, quand il n'y a pas de poste correspondant à la compétence du candidat.

"C'est possible", nous dit-on dans une grande compagnie ferroviaire, et "certain", dans quelques Services publics où des centaines de demandes d'emploi sont faites pour un seul débouché. Un universitaire postule l'emploi de commis, un autre postule l'emploi de technicien en informatique qui n'exige qu'un D.E.C. (Diplôme d'études collégiales) et un bachelier en histoire est d'accord pour commencer au bas de l'échelle, correspondant au diplôme d'études secondaires.

"Oui", dans une banque et dans une compagnie d'assurance-vie,

"surtout durant la période de formation (analyste en informatique, gestionnaire en assurances) en vue d'une mutation éventuelle ou dans un emploi à temps partiel".

"Il était une fois, (jusqu'en 1972)", pour la Fonction publique fédérale. Selon le répondant le cas ne semble plus se présenter, or en est-il ainsi?

"Oui, à l'occasion", dans différentes industries, "mais l'expérience n'est pas rentable, l'employé étant dés reux d'accéder le plus rapidement possible à son niveau professionnel".

"Oui, dans l'attente d'une meilleure job".

"Oui, nous affirme-t-on dans les hôpitaux, car les postes sont des postes de techniciens, mais la chose n'est pas fréquente".

Dans une institution d'enseignement supérieur, des bacheliers occupent des postes de techniciens, en partie, pour l'acquisition de l'expérience au travail.

"Non, c'est l'inverse qui peut se produire" indique le représentant d'une compagnie manufacturière".

"On n'est pas intéressé à le faire, c'est décourageant".

"La compagnie n'est pas tentée de le faire à cause de l'insatisfaction de l'individu qui se sent sous-utilisé".

"Par hypothèse, on peut économiser sur le plan des salaires, mais on perd au niveau du rendement de l'individu insatisfait, frustré de la mauvaise exploitation de son potentiel".

Dans une banque: "Nous avons des problèmes avec les détenteurs de MBA qui trouvent le travail niaiseux; nous évitons ainsi d'embaucher des sur-qualifiés".

Toutefois, l'occupation d'un emploi inférieur à la formation reçue devient fréquent, chez les chimistes, les biologistes et les diététiciens qui travaillent en tant que techniciens à cause du manque de débouchés. En outre, depuis deux ans, un nombre croissant de diplômés du 1er cycle universitaire postulent des emplois de techniciens*, faute de mieux. Ce phénomène est ressenti en particulier dans la Fonction publique où des centaines de diplômés universitaires (1979) étaient prêts à travailler comme agents de bureau. Dans les compagnies de services publics ou socio-culturels, les détenteurs d'une maîtrise postulent des emplois qui ne requièrent pas leur sur-qualification (postes d'attente). La dégradation du marché, l'y contraint. C'est le meilleur moyen d'obtenir plus tard un emploi plus avantageux (postes définitifs).

Pensez-vous que vos diplômés contribuent au développement technologique de l'entreprise, ou par contre, la technologie (les techniques) utilisées chez vous font appel à la création de nouveaux programmes universitaires et au développement de nouvelles habiletés chez les diplômés? (item 29)

Certains soulignent que l'industrie influence l'organisation des programmes universitaires et certains citent: "L'industrie étant plus flexible, elle progresse plus vite que l'université; cette dernière est lente au changement".

Les compagnies majeures ont leur propre département de recherche (R & D = Research and Development). "Notre industrie est plus agressive et devance l'université".

"Avec l'évolution technologique, nous développons de nouvelles techniques; le type d'expertise est unique à l'entreprise".

"Bien qu'il y ait interaction, c'est l'entreprise qui fait

---

*Il ne faut pas confondre ce genre de technicien (poste de cégepien) à celui du secteur industriel où un ingénieur est considéré comme technicien. Dans une industrie aéronautique, par exemple, un diplômé en relations industrielles est considéré comme technicien, tel que l'ingénieur.

évoluer les techniques", indique un employeur. "L'influence est dans les deux sens", réplique un autre.

"L'influence est réciproque", selon l'avis de la majorité".

"Le contact industrie-université est maintenu" cite le représentant d'une compagnie de production et de distribution pétrolière, et "l'osmose des connaissances entre l'université et l'industrie se réalise d'une façon prononcée".

Le contact université-industrie prend différentes formes. Des spécialistes provenant du marché dispensent à l'école Polytechnique des cours sur la sécurité industrielle ou sur les développements de l'industrie pétrolière. Par contre, des professeurs de cette école, retournent "s'étoffer" sur le terrain.

Industrie en produits biologiques: "Nos spécialistes donnent des conférences à la Faculté de médecine; nous envoyons des chargés de cours à l'université".

Industrie pharmaceutique, "nos Ph.D.s. enseignent à l'université".

Compagnie de télé-communication, "nous collaborons avec l'INRS et avec l'université".

Pour des méthodes de fabrication, un employeur mentionne l'UQRT (Université du Québec à Trois-Rivières) qui se spécialise dans la fabrication du papier.

Dans le tertiaire: "Les développements du commerce au détail influencent les programmes des cégeps, mais pas ceux de l'université".

En fiducie: "Les diplômés subissent plutôt qu'ils régissent".

Dans les compagnies de services publics et socio-culturels, on sougline grandement l'apport des diplômés.

Dans les hôpitaux: "Le dynamisme des bachelières contribue au développement des techniques". En outre, "la recherche appliquée influence les programmes universitaires; ainsi, l'audiologie, l'audiométrie, la physiothérapie, la prévention sanitaire et le nursing sont améliorés".

Dans le quaternaire, les consultants diront que c'est la firme qui influence l'université. "Le milieu est mieux placé pour décider des besoins ou pour le développement d'outils de travail, comme les tests".

Entreprise de recherche scientifique: "Les diplômés contribuent au développement technologique. Les résultats de nos recherches sont reçus avec enthousiasme par l'industrie. Nous administrons plusieurs nouveaux programmes".

Par contre, une compagnie aéronautique se plaint" "Peu de recherche se fait au Canada dans notre branche industrielle. En effet, industrie et université sont à la remorque des Etats-Unis".

La majorité est d'avis que c'est surtout à l'université qu'on développe les habiletés dans les sciences humaines et sociales.

La mobilité professionnelle (item 30)

Presque la totalité des répondants admettent que les postes occupés donnent aux diplômés la possibilité de mobilité vers d'autres postes ou fonctions dans l'entreprise, vers d'autres filiales ou vers d'autres entreprises.

"Nous publions le fichier des postes ouverts et encourageons nos employés à poser leur candidature".

Les raisons de cette mobilité varient, bien que l'aspect salaire,

l'enrichissement de l'individu, le défi, le besoin de briser une certaine motononie et la recherche du changement sont indiqués comme motifs courants.

Quelqu'un souligne que le système rigide de la compagnie et un contrôle exagéré sont des causes de mobilité, mais il se peut qu'on quitte par aversion du métier.

Parmi d'autres réponses exprimées: "Les possibilités d'avancement sont lentes ou mêmes bloquées".

"On quitte également quand on n'aime pas la compétition".

"Il peut y avoir un conflit de personnalité".

Une compagnie minière au nord du Québec: "Parmi les causes d'abandon figurent la localisation, la température, le stress au travail, peu de réalisation en génie, travail de jour seulement".

Firmes de commerce, "désir de passer de la grande entreprise à la PME".

Détaillant: "Notre concurrent vient chercher nos employés qualifiés, leur proposant des conditions de travail plus alléchantes".

Dans les banques: "Le salaire, le déménagement, la famille (main-d'oeuvre féminine en particulier) et les meilleures possibilités d'avancement ailleurs sont des raisons de mobilité mises de l'avant".

"Passer d'une succursale à une autre est une pratique courante".

"La mobilité est déjà considérée à la base".

"Les gérants de succursales de banque deviennent des conseillers aux PME".

"Les cadres des banques sont sollicités par les PME".

"Des employés de banques deviennent administrateurs de cliniques médicales".

Dans les Services financiers: "Après la clércature de deux ans, une fois les examens (de comptables agréés) réussis, on va ailleurs".

Dans la Fonction publique: "Une fois l'expérience acquise, on bouge".

Chez les compagnies canadiennes: "Désir de passer à une autre province".

Dans les grandes entreprises: "On passe d'une filiale à une autre, d'une province à une autre (et chez les multinationales) d'un pays à un autre".

Dans les PME, les possibilités de promotion sont limitées, ainsi, "on perd du personnel". Un employeur nous a confié que dans une période de deux ans, cinq personnes sont passées par le même poste. "La nature de l'emploi engendre la mobilité".

"Dans certains Services publics ou socio-culturels, la mobilité vers l'extérieur est moindre à cause des bonnes conditions de travail. Dans les universités, la mobilité au sein de l'institution est assez rare, "à cause des limites de la convention collective. En outre, il y un problème de spécialisation. La mobilité vers le marché est aussi assez faible". Ceux qui quittent pour le marché sont poussés, selon leur dire, par une ambition administrative, un défi professionnel, ou par la "frustration des limites dans l'exercice de la fonction, le manque d'autonomie dans la job, ou le manque de possibilités de la réalisation du soi".

"L'hôpital est un lieu limité au plan de la mobilité professionnelle. La convention collective la restreint aussi. Il y a une mobilité

vers d'autres hôpitaux". Ceux qui s'en vont vers le marché, vers "l'autonomie", le font pour des raisons autres que le "fonctionnarisme".

Une entreprise de recherche scientifique: "Nous sommes une corporation de plus de cinquante compagnies. Nous pouvons donc demander un transfert".

Et quelqu'un qui résume, "il n'y a pas moyen de satisfaire tous et toujours".

Développement du personnel (questions 31-34)

Un nombre significatif de grandes entreprises ont des plans de développement du personnel, les PME n'en ont pas ou disent se trouver dans le stade de projet de développement, mais certaines compagnies admettent qu"'on ne fait pas grand chose à cet égard".

"On le fait informellement, c'est laissé à la discrétion du supérieur immédiat".

"Cet aspect est faible chez nous".

Une compagnie essaie d'appliquer le P.D.P. (Plan de développement du personnel) individuel, le P.S. (Plan de succession) pour la préparation de nouveaux cadres et le "Management Development". "Une fois par an, nous rencontrons notre personnel individuellement, pour vérifier leurs besoins".

D'autres remarques: "Le développement du personnel envisage des programmes de formation en gestion, en supervision, en planification. L'aspect théorique, comme l'aspect technique. Les frais de cours suivis à l'extérieur sont remboursés à 75%".

"On possède un service de formation. Un ingénieur peut suivre un cours de comptabilité ou un autre cours portant sur la tenue d'assemblées".

"Nous cherchons à exploiter les ressources de notre personnel au maximum et nous les envoyons à des congrès nationaux et internationaux".

"La formation se fait sur les lieux de travail (in-house training) ou à l'extérieur (pour ceux qui sont appelés à un niveau supérieur); en outre, on accorde des mutations et des promotions".

"Nous faisons l'évaluation systématique du rendement en vue de l'augmentation salariale ou du cheminement de carrière des individus. Nous prenons en considération leur goût et leurs aptitudes, en fonction desquels nous proposons des programmes de perfectionnement".

Dans plusieurs compagnies, on essaie de répondre aux besoins du personnel, "bien qu'il soit difficile d'élaborer des programmes individuels".

"On prévoit des expériences différentes tous les deux ans". On encourage "l'initiative de l'employé à parfaire ses connaissances. Les dépenses sont défrayées à 75%". On suggère également "des colloques et des séminaires à l'extérieur".

"Les plans de carrière sont bien définis, chez nous", affirment certains.

Dans une compagnie d'avionnerie, pour fins de rémunération au mérite, chacun est évalué par le système P.A.P. (Programme d'amélioration de la productivité)".

Dans une compagnie de transport on offre, entre autres, des cours portant sur l'évaluation de la performance.

Dans certaines PME, "on ne fait pas grande chose à cet égard". Par contre, dans d'autres les cours suivis à l'université sont remboursés, à 100% des frais, après réussite aux examens".

"L'employé s'entraîne aussi par le travail accompli".

Chez un détaillant, on utilise la formule d'évaluation "Skill-Building Form" à des intervalles de trois mois ou un "Guide to Self-Development Process"; le tout en vue d'une promotion. Chez un autre, on encourage à suivre des cours par correspondance avec l'université Cornell ou Dale Carnegie.

Selon le représentant d'une banque, on fait "tout" (on offre des cours de perfectionnement, des stages, des congés d'études, des mutations et des promotions) pour le développement du personnel. Les plans de carrière sont considérés.

Toutes les compagnies d'assurance-vie "offrent à leurs gestionnaires de suivre des cours qui préparent aux examens en vue de l'obtention du titre de gestionnaire d'assurance-vie agréé".

"Le perfectionnement des cadres est discuté à tous les niveaux par l'Institut des compagnies de fiducie".

"Nos employés participent à des sessions d'études. Les actuaires bénéficient de temps ou de congés d'études".

Dans la Fonction publique, on poursuit l'évaluation annuelle "suite aux objectifs visés". Les cours suivis sont défrayés à 100%, "le critère étant l'amélioration de la fonction". On encourage également la formation ou le perfectionnement; des congés d'études sont accordés ainsi que des mutations et des promotions. Dans la Fonction publique québécoise, les cours de l'ENAP sont recommandés à plusieurs fonctionnaires.

Dans les hôpitaux, la promotion correspond "au sens des responsabilités". Comme toute entreprise, on fait du perfectionnement selon les objectifs de l'hôpital. (journée de ressources humaines, journée finances, etc.). Les cours de gestion sont suivis à l'ENAP. Trente crédits de cours donnent droit à une reconnaissance salariale. Dans le cadre du développement du personnel, "on essaie de créer un bon climat de travail,

naturellement, dans l'optique de la convention collective. En outre, les hôpitaux doivent respecter le code des professions en coordination avec les Corporations professionnelles (celles-ci n'étant pas coordonnées entre elles!). La formation et le perfectionnement sont considérés comme un tout.

Dans les universités, le perfectionnement qui a pour but la promotion interne est un droit acquis et les études sont gratuites. L'essentiel est de "créer de la motivation chez les employés, afin qu'ils ne se sentent pas et ne se comportent pas à l'âge de 35 ans comme s'ils attendaient leur retraite ou leur pension. D'ailleurs, les mécanismes de promotion interne sont inexistants".

Chez les consultants, le perfectionnement du personnel se fait "par des cours payés, par la participation à des séminaires et surtout par le travail direct avec le supérieur".

Existe-t-il chez vous des modes de perfectionnement ou des programmes de formation pour vos diplômés en fonction? (item 32)

Un employeur nous écrit, Les programmes sont "plus ou moins structurés et définis". Un autre fait la distinction entre les départements de son entreprise. Des cours sont suggérés et parfois offerts en marketing ou en techniques de mise au marché. Dans une industrie manufacturière, les gestionnaires et les techniciens suivent cent heures de cours durant quatre semaines sur l'orientation de la firme. Dans une autre industrie, les nouveaux recrutés sont affectés à l'usine comme généralistes, jusqu'à ce qu'ils se familiarisent avec les rouages de l'entreprise. "Notre programme de formation porte sur la supervision en production. En outre, divers cours sont offerts par notre département de ressources humaines".

"Nous proposons un éventail de possibilités de formation. Au besoin, nous envoyons certains cadres se perfectionner ailleurs, dans un autre centre canadien ou aux Etats-Unis".

Une compagnie aéronautique: "Outre la formation en ateliers et notre in-service training, les membres de notre personnnel bénéficient d'un perfectionnement en avionnerie en Angleterre ou à M.I.T."[5]. Dans une autre compagnie, le perfectionnement des cadres suit le "Management Readiness Program" et un plan de "Succession des cadres".

Dans une industrie alimentaire, des séminaires de quelques jours ont lieu dans un hôtel en dehors de la ville, sur des sujets tels que : comment devenir un meilleur gestionnaire?, la fonction de gérence, le contrôle des coûts, la gestion des ressources humaines, etc.

Chez les détaillants, des modes spécifiques de perfectionnement semblent exister pour les cadres supérieurs.

Dans les banques, des programmes accélérés (crédit, supervision, techniques de vente, communication) sont offerts par l'Institut des banquiers canadiens (IBC) qui investit annuellement trois millions de dollars en formation au Québec.

Dans une banque: "Nos employés traversent par une batterie d'apprentissage - recueil des techniques utilisées par cours programmé, avec un degré de difficulté croissant".

"Cours intensif en informatique et sur la haute finance, selon le niveau de l'employé".

Dans les compagnies d'assurance, on tient à ce que le nouveau diplômé passe par les sections vente, risques, actuariat, etc.

Les grandes compagnies de comptables agréés ont leur propre programme et leur propre centre de formation[6].

Dans la Fonction publique fédérale, "les programmes sont orientés vers la tâche et les responsabilités de l'employé". En outre, on indique ce qui suit: 1) la formation sur le tas est supervisée régulièrement

par un supérieur; 2) des informations hebdomadaires sur les cours offerts sont distribuées à tout le personnel; 3) la formation théorique dans les spécialisations peut se faire à l'extérieur par des cours défrayés; 4) le travail d'équipe essaie de trouver des solutions aux problèmes soulevés.

Dans les hôpitaux, les employés bénéficient de certaines bourses provinciales et suivent des cours dispensés par l'ENAP ou assurés par le ministère des Affaires sociales. La convention collective prévoit des sessions intensives pour les diplômés universitaires. On essaie d'accorder une attention spéciale aux détenteurs d'un titre du 2ième cycle, car ceux du 1er cycle peuvent encore suivre des cours de perfectionnement, tandis que ceux qui ont terminé le 2ième cycle universitaire ont moins de possibilités à cet égard. Un hôpital psychiatrique (où siège une branche de l'INRS santé) organise des colloques et autres réunions scientifiques pour le perfectionnement de son personnel, réunions qui sont d'ailleurs ouvertes au public.

Chez le personnel universitaire non-enseignant, "le perfectionnement se fait en fonction d'un plan de carrière".

Avez-vous établi des contacts avec le département universitaire dans la discipline qui vous intéresse, concernant le perfectionnement de votre personnel, si vous n'êtes pas équipés pour ce faire? (item 33)

Deux-tiers des employeurs répondent par un non. Un certai.. nombre de compagnies majeures maintiennent des contacts avec l'université et le département approprié, même si elles ont des programmes de formation à elles, ce qui n'est pas le cas des PME.

Une industrie aéronautique administre un projet commun avec l'école Polytechnique.

Une firme entretient des contacts avec le département de relations industrielles de l'Université de Montréal, où une centaine de leurs employés ont suivi des cours.

Le contact université-industrie est maintenu par des colloques des H.E.C., par exemple, qui invitent les employeurs à formuler leurs besoins. Les seules relations avec l'université d'un bon nombre de compagnie sont celles maintenues par leur Corporation. De même, les banques les maintiennent par l'Institut des banquiers canadiens.

Compagnie de comptables agréés: "Oui, nous avons des contacts avec les professeurs, mais sur une base individuelle".

Entreprise d'informatique: "Nous avons des contacts avec l'Université de Sherbrooke qui manifeste un intérêt pour nos opinions".

Dans la Fonction publique fédérale, le contact est maintenu par la Commission de la Fonction publique, division du perfectionnement qui peut demander à tel ou tel département universitaire d'offrir certains cours de perfectionnement pour les fonctionnaires.

Le personnel universitaire non-enseignant peut bénéficier des cours de perfectionnement offerts en liaison avec les départements. A l'initiative de la Direction de ce personnel, la Faculté des arts et des sciences de l'Université de Montréal offre une "mineure hétérogène", c'est-à-dire, que le personnel non-enseignant peut suivre trente crédits de cours dans différentes disciplines, sanctionnés par un certificat.

Une entreprise de recherche scientifique possède, naturellement, un département de liaison universitaire.

Que fait-on pour retenir les diplômés en fonction? (item 34)

"Nous investissons en eux en tant que ressources humaines".

"Nous essayons de recruter des gens de qualité, nous leurs offrons des salaires compétitifs et nous leurs présentons l'opportunité d'avancement professionnel".

"Nous essayons constamment de régénérer la motivation et l'intérêt au travail. Augmentation de salaire basée sur le mérite individuel".

"On cherche un moteur stimulant. Les avantages marginaux sont considérables; de fait la stabilité est très forte".

"On commence par choisir les personnes appropriées. Une bonne sélection diminue le coût de formation, en temps et en argent".

"Nous parlons individuellement aux membres du personnel, pour modifier ce qui mérite correction".

"Nous les retenons par notre méthode de gestion, par des programmes de perfectionnement, par des objectifs à court-terme et des plans de carrière à long-terme, ainsi que par notre façon de combler les postes vacants".

Dans une entreprise d'informatique on offre, 1) un plan de carrière; 2) un programme d'échange entre succursales; 3) une meilleure rémunération; 4) un transfert au R & D.

Dans une PME on essaie de retenir le personnel "par des bonnes conditions d'emploi et des salaires au-dessus de la moyenne".

Chez les détaillants on accorde des promotions: du poste de superviseur à celui de gérant-adjoint et de gérant-adjoint à celui de gérant. "Un chef de rayon peut devenir gérant, mais cela dépend du supérieur; dans ce cas, il y a quasiment du paternalisme".

Dans une firme d'alimentation, "la promotion comporte l'occupation de postes dans les centres autres que Montréal (Ottawa, Toronto et même Paris)".

Un répondant avoue: "Il faut dresser un plan (nous n'en avons pas) pour les retenir chez nous".

Dans une grande banque: "Pour réduire les coûts, nous commençons par la qualité à l'embauche, par l'étape accueil et par la communication qu'on maintient avec les nouveaux recrutés". Dans une autre banque: "Mise sur pied d'un plan de carrière qui réponde aux besoins de la banque et des employés, mais pour le moment les approches devant retenir les diplômés en fonction sont rares et individuelles".

"Plan de développement de carrière et respect du cheminement de l'individu qui lui permettent une mutation vers d'autres succursales".

"Promotions fréquentes - vingt-quatre mois en place par poste... Evaluation annuelle du rendement avec les employés... Suivis de près".

En fiducie: "Faire participer l'employé aux décisions relevant de son cadre de références".

En assurance-vie: "Nous retenons nos employés par la perception adéquate des formations. Nous leur demandons des travaux selon leurs capacités".

Une compagnie de comptables agréés: "Nous ne voulons pas retenir les nouveaux diplômés. Tout ce que nous désirons, c'est leur donner la meilleure formation possible pour le bénéfice des clients. Le fait que la compagnie soulève des problèmes intéressants est une incitation à retenir le personnel".

Dans une autre compagnie: "Nous le retenons par le travail en équipe; ils ne se sentent pas délaissés et c'est très important. Cela fait partie de notre organisation du travail".

Dans la Fonction publique: "L'un de nos objectifs est la satisfaction du personnel... S'il reste trente mois dans le Service, il y a de fortes chances qu'il y demeure pour longtemps. En outre, nous utilisons des normes de sélection spécifiques pour le groupe d'emploi en question. Nous essayons également de promouvoir les postes".

Dans les hôpitaux: "Par une préoccupation constante, compte tenu du jeu de l'offre et de la demande. On ne peut pas jouer au niveau des salaires, ni au niveau du poste. On n'a pas tellement de moyens. La convention collective détermine beaucoup... On constate un manque d'effort pour la qualité de vie au travail. Toutefois, une meilleure administration peut améliorer le climat de travail".

Dans les universités, on sent "le besoin de créer la motivation. Les idées venant de la part des employés sont recherchées. Comme dans d'autres institutions publiques et para-publiques, la convention collective est contraignante".

Dans une firme de consultants: "Du côté salaire, la progression est intéressante. Pour encourager la motivation, on augmente la responsabilité de l'employé. Un autre moyen (de retenir le personnel) s'avère être la sélection à l'embauche. On diminue ainsi le roulement par des bons critères de sélection. La bonne réputation de la firme décourage la mobilité". Dans une firme de consultants et comptables agréés: "Nous essayons de pallier le manque de communication dans l'entreprise".

Une entreprise en recherche scientifique: "Nous préférons accorder un transfert à nos employés vers l'une ou l'autre des compagnies associées plutôt que de perdre son expérience et ses talents".

Enfin, le représentant d'une grande compagnie s'exprime, "il faut trouver les moyens d'intéresser les jeunes diplômés aux exigences des postes de responsabilité".

Mais au moins 20% des répondants indiquent qu'il est difficile de retenir les employés s'ils veulent quitter et d'aucuns disent qu'on ne fait "rien de spécial à cet égard".

<u>L'existence de "marchés internes" dans l'entreprise</u> (item 35)

Le terme "marchés internes de diplômés universitaires" dans

l'entreprise est fort pour certains répondants. Mais, divisant cet item en trois sous-question nous recueillons les commentaires suivants:

Existe-t-il chez vous des conditions de travail et salaires différents

a) entre hommes et femmes, pour le même niveau de diplôme?

Une bonne majorité répond, qu'en principe, la rémunération est égale entre hommes et femmes, possédant le même niveau de qualification. Cependant, les femmes "se concentrent dans des activités où elles peuvent être lésées au niveau des conditions de travail et des salaires". Même dans la Fonction publique et para-publique, "formellement, il n'y a pas de différences entre hommes et femmes; on paye selon les échelles de salaires acceptées. A travail égal, salaire égal, mais le système est tel que, sans intention, il se peut qu'il y ait discrimination . Pour remédier à certains écarts, les salaires des bibliothécaires (concentration féminine) ont été augmentés, par exemple".

Dans une compagnie de comptables agréés: "Ici la femme est valorisée et représente 30% des nouveaux recrutés, proportion qui augmentera à 50% en 1981-1982. En fiducie: "Aucune discrimination. Les salaires sont en fonction des postes et non des individus".

Dans les PME, le problème ne se pose pas ou apparaît moins aigu du fait qu'on embauche moins de femmes diplômées pour les postes en question. Il en est de même chez les détaillants.

b) Entre diplômés provenant de différentes disciplines?

On constate des conditions de travail différentes et des écarts de salaires entre les professionnels, surtout au début de leur carrière. "La loi de l'offre et de la demande fait force; les ingénieurs seront mieux payés que d'autres professionnels". Aucun ingénieur n'acceptera un salaire qui ne soit approuvé par l'Ordre des ingénieurs.

"Le marché est compétitif, les diplômés en sciences appliquées

sont mieux payés que ceux en sciences humaines. Tout dépend du poste et de la discipline."

Dans le transport: "Le salaire est basé sur la tâche à accomplir".

Dans une banque: "Un économiste et un avocat sont payés différemment, selon les prix du marché".

"Des différences salariales? A l'embauche, oui; les ingénieurs sont mieux payés que les chimistes; les diplômés en administration des affaires plus que les comptables. Une MBA est mieux payée qu'une autre maîtrise".

"Initialement, il y a des différences; mais les salaires et les conditions de travail atteignent une certaine égalité dans le temps".

"Nous considérons le vécu éducatif du recruté; certains programmes universitaires font appel à une rémunération additionnelle".

"Les différences sont en effet en faveur des syndiqués".

Chez les compagnies canadiennes, on perçoit des différences salariales entre les provinces, dues au coût de la vie et des prix existant dans la province en question.

Dans la Fonction publique également, la rémunération varie selon le métier. Dans les hôpitaux le salaire du biochimiste diffère de celui de l'infirmière, "mais pas à cause du sexe de ces professionnelles mais à cause de leur métier qui joue un rôle différent sur le marché de l'offre et de la demande".

c) <u>Entre francophones et anglophones</u>

Aucune distinction n'est faits dans l'embauche et la rémunération d'un francophone ou d'un anglophone. Au contraire, le fait québécois,

incline vers une demande plus forte de francophones. Les compagnies majeures préfèrent des employés bilingues "en fonction des exigences du poste ou pour des raisons de mobilité géographique (entre les succursales de l'entreprise)".

Une industrie pharmaceutique: "90% de nos cadres sont bilingues".

Dans la Fonction publique et para-publique certains postes bilingues sont pourvus d'une prime additionnelle.

Perspectives d'embauche en 1980 et en 1981 (item 36 du questionnaire)

Les perspectives d'embaucne des diplômés universitaires pour les deux prochaines années sont limitées. A l'exception de certaines grandes compagnies et des Services comptables et bancaires dont le développement et les besoins d'embauche sont réguliers depuis quelques années, les PME, les entreprises de services et même les firmes manufacturières ont de la difficulté à se prononcer à cet égard. La récession économique et la "stagflation" produisent leurs effets. Tel qu'annoncé par le gouvernement fédéral, la Fonction publique sera diminuée de 60.000 fonctionnaires d'ici peu. La Fonction publique du Québec prévoit "une diminution des effectifs de 3% par une réduction prévisible de retraités, démissions et décès".

Une compagnie pétrolière souligne ses besoins en main-d'oeuvre hautement qualifiée, à la suite de projets d'envergure, mais en Alberta.

Les commentaires livrés à cet effet sont:
"Le budget étant limité, le recrutement n'est qu'à court-terme".
"Pas d'embauche dans l'avenir prévisible".
"Pas de projets".
"Tout dépend de la conjoncture économique".

Dans les hôpitaux on pourrait embaucher des professionnels pour la section de santé communautaire. "Mais les 225 hôpitaux du Québec doivent faire attention à leur budget".

Notes et références

1. La taille des compagnies varie grandement; de celles qui embauchent annuellement des centaines de diplômés à cause de leur taux de roulement élevé (les grandes compagnies de comptables agréés) ou à cause de leur développement continuel, comme les compagnies pétrolières; à celles qui n'embauchent que deux-trois diplômés par an. En 1978-79 une compagnie de production et de distribution pétrolière a embauché au niveau du Canada 209 diplômés universitaires (12 détenteurs de MBA, 103 ingénieurs, 50 diplômés en commerce (BA), 1 en agriculture, 33 diplômés en mathématiques, physique, informatique, 8 en relations industrielles, 1 en protection de l'environnement et 1 en hygiène) et 37 techniciens de niveau cégep.

   Cette distribution fait également ressortir les disciplines qui intéressent les employeurs.

   Une compagnie de transport a 7500 bacheliers à son service, desquels 75% ont complété leurs études par des cours du soir, ce qui nous renseigne aussi sur leur développement du personnel. En 1978, cette compagnie a embauché 83 diplômés universitaires (9 détenteurs de MBA, 43 ingénieurs, 9 détenteurs d'un baccalauréat général, 12 - d'un baccalauréat en commerce, 10 diplômés en sciences) et 112 détenteurs du D.E.C.

2. Chez les comptables agréés, la hiérarchie des postes s'applique comme suit: Les nouveaux diplômés sont des stagiaires. Deux ans après la réussite aux examens de l'ICCA et la prise du poste en tant que comptable agréé, on devient vérificateur, cinq ans après - chef d'équipe et dix ans après - associé.

3. Les entrevues sont axées sur les connaissances, le potentiel, les possibilités et le rendement des candidats. Selon le formulaire d'évaluation des candidats d'une grande firme manufacturière on essaie d'apprécier

   a) les qualités techniques (résultats scolaires, niveau de connaissances techniques, spécialisation = diplôme technique ou autre diplôme, expérience, aptitude à communiquer);

   b) les aptitudes à diriger (niveau d'emploi d'été, activités extérieures, énergie et dynamisme, fermeté, questions posées, jugement, originalité, empathie, confiance en soi);

   c) la maturité (objectifs à court terme, objectifs à long terme, connaissance de ses points forts et de ses points faibles, objectivité, résistance à la tension, sens des responsabilités, maturité sociale, personnalité, éthique)

   Dans une compagnie de transport urbain, on essaie de tracer le profil de sélection (apparence physique, expression des idées, motivation, capacités professionnelles, expérience, etc.) sur un continuum

allant de 1 à 5 (1-faible, 5-exceptionnel). Suite à ce profil, on se pose des questions telles que, "doit-on faire subir une deuxième entrevue au candidat?"; "doit-on lui faire une offre?"; "si oui, à quel poste?".

Dans une banque, le formulaire d'évaluation porte sur les points suivants:

Personnalité:
Raisonnement (alternative, objectivité)
Stabilité (école, travail)
Persévérance (obstacles vs. réussites)
Loyauté (apprécie vs. critique)
Confiance en soi (indécis-indépendant)
Relations avec les autres (supérieurs, collègues, employés)
Leadership (inspire-t-il confiance?)
Maturité (Qui est responsable pour ce qu'il devient?)
Motivation (capacité d'atteindre et de réussir ce qu'il entreprend)
Initiative (self-starter)
Enthousiasme pour le poste (salaire vs. défi)

Impact (i.e. apparence, expression, manières)

Qualification (scolaire, para-scolaire, expérience)

Adaptation (technique, pression, manières)

Un Centre hospitalier a préparé pour ses embaucheurs un "guide d'entrevue à l'embauche", dont les objectifs sont les suivants:

- Pousser le plus loin possible la connaissance du candidat qui a déjà été retenu lors de la pré-sélection.
- Vérifier s'il possède ou peut acquérir les connaissances et les aptitudes maxima exigées pour la fonction du poste à combler d'une part, et d'autre part, voir à ce que les incitations du poste correspondent aux besoins du candidat.
- Même si le candidat ne doit pas travailler au soin direct des malades, vérifier s'il possède les qualités humaines nécessaires pour le faire.
- Evaluer les facteurs intellectuels et moraux de sa personnalité: dynamisme, adaptabilité, bon sens, raisonnement, imagination, émotivité, sociabilité, ambition, etc.
  N.B. Il est bien entendu qu'il s'agit ici d'approcher la vérité et non de juger avec précision.
- Enfin, ceci est très important et souvent oublié, informer le candidat sur le Centre Hospitalier, le service auquel il appartiendra, les fonctions qu'il aura à remplir, les conditions de travail, l'équipe qui l'entourera, ses responsabilités, les possibilités d'évolution et tout autre aspect de son éventuel travail.

Viennent ensuite les instructions sur la préparation des entrevues et leur déroulement (l'opinion du candidat sur ses emplois antérieurs, ses réactions face à autrui, son opinion de lui-même, ses projets de carrière, ses loisirs). Les questions portent, bien sûr, sur la scolarité du candidat et ses aptitudes techniques. Il est invité à visiter son éventuel milieu de travail.

L'évaluation se fait immédiatement après chaque entrevue pour éviter toute confusion possible. Des points sont accordés sur une grille qui résume les différents items de l'entrevue (scolarité, aptitudes, opinions, réactions, loisirs).

Le "guide d'entrevue à l'embauche" souligne ce qu'il faut éviter en entrevue (parler plus que le candidat, l'interrompre, lui mettre les mots dans la bouche). Le guide prévient de ne pas poser des questions qui puissent être discriminatoires.

4. Le recrutement se fait essentiellement par affichage auprès des employés de l'entreprise, ce qui prend la forme d'une mutation ou d'une promotion. Viennent ensuite,

   a) le recrutement sur le campus;
   b) parmi les personnes qui postulent (filières); beaucoup d'entre elles sont des gens qu'on a manquées sur le campus;
   c) par les journaux;
   d) par des agences;
   e) par le "Conseil de placement professionnel";
   f) par l'Ordres des ingénieurs ou autres Associations;
   g) dans les écoles techniques;
   h) dans les cégeps;
   i) durant les congrès des Sociétés Savantes.

5. Selon la brochure de cette compagnie, le perfectionnement des cadres devient impératif suite au développement technologique qui exige de nouvelles techniques administratives. Des programmes-maison (in-house courses) sont en marche, 1) pour assurer la présence dans l'entreprise d'une équipe de cadres dynamiques et à la page, 2) pour assurer la présence d'un groupe d'employés compétents pour seconder les cadres.

   Ces cours portent sur le développement des habiletés administratives, des habiletés techniques, de la communication verbale ou écrite. En outre, des cours à l'école Polytechnique ou autre cours universitaires sont recommandés. Des catalogues en anglais et en français expliquent les démarches à entreprendre pour suivre son propre plan de carrière ou pour l'inscription pratique dans l'un des programmes en cours.

   Selon ce document, la compagnie essaie de prévoir ses besoins en main-d'oeuvre pour les vingt années à venir. En outre, dans le désir de retenir ses employés ("stabiliser les emplois") et de diminuer le taux de mobilité vers l'extérieur, la compagnie prévoit dans le court-terme l'amélioration de l'organisation, la révision constante de la rémunération et des avantages sociaux.

6. Une compagnie de comptables agréés offre des séminaires de perfectionnement aux professionnels, aux chefs d'équipe et aux conseillers en administration à son service. Ces séminaires portent sur les systèmes comptables, sur les vérifications périodiques, la vérification des états financiers, la fiscalité, la taxe de vente fédérale, la planification et la supervision, l'informatique, la consultation, etc. Ces séminaires ont lieu dans différentes villes du pays à des dates précises pour que le personnel en soit informé d'avance.

Une autre compagnie possède un centre de formation aux Etats-Unis. Des employés venant des différents pays où la firme a des succursales participent à un programme durant quatre semaines. Environ 200 sessions sont tenues par an et 9000 personnes y participent. Outre le perfectionnement, une socialisation prend forme dans l'esprit de la compagnie et de son image.

Chapitre III

L'esquisse des liens formation/emploi

du point de vue de l'employeur

La perception des employeurs des liens qui existent entre la formation et l'emploi devient plus claire si on la détaille selon certaines composantes telles que la sélection et l'embauche du personnel, les principales disciplines de formation qui intéressent l'industrie, la formation en cours d'études ou en entreprise, certains aspects touchant l'exercice de la fonction, la mobilité professionnelle et ses raisons, le taux de roulement dans l'industrie, le développement du personnel et l'existence de "marchés internes" dans l'entreprise. Une critique de l'université et le besoin de revoir les programmes de formation en cours d'études viennent s'ajouter à l'esquisse de cette perception.

La sélection et l'embauche du personnel

Le recrutement de nouveaux employés se fait sur le campus et sur le marché respectivement dans une proportion de 70-80% et 20-30%. Les grandes compagnies se distinguent pas l'organisation de leur service du personnel. Cependant, la plupart des entreprises ne semblent pas posséder une politique de sélection du personnel bien définie en dehors des contraintes inscrites dans les conventions collectives, si ces dernières ont été négociées.

En général, quand un poste est vacant le responsable hiérarchique de ce poste doit d'abord afficher à l'intérieur de l'entreprise la description du poste et les exigences auxquelles le candidat doit répondre. Si le poste est syndicable, la décision doit respecter les normes syndicales. Si le poste n'est pas comblé par quelqu'un de l'intérieur (mutation latérale, déménagement géographique, promotion), il est ouvert aux candidatures venant de l'extérieur.

Cette description permet d'expliquer le processus de mobilité des individus dans l'entreprise. En outre, dans bien des cas, plusieurs individus présentent leurs candidatures pour le même poste et c'est ici qu'intervient le processus de sélection de la firme. Ce processus varie selon les entreprises du fait qu'elles soient du secteur public ou privé, des grandes entreprises ou des PME, récemment créées ou de longue existence.

Le processus de sélection respecte d'abord les exigences du poste. Ce premier triage permet de considérer parmi les candidats ceux qui ont les compétences qui déterminent le choix. Plus spécifiquement, les embaucheurs et le comité de sélection essaient de déceler chez les candidats la compétence sociale (l'aisance, l'habileté, l'assurance et l'audace).

C'est cette compétence sociale dont l'individu semble faire preuve qui mène à la décision du choix du candidat, plus que la compétence technique, les nouveaux diplômés n'ayant pas eu encore l'occasion de démontrer leurs habiletés techniques. Chez les individus venant du marché, on prend en considération la carrière déjà parcourue, pour déceler les capacités qui peuvent les conduire vers des postes plus élevés.

Si on emprunte les termes de Bourdieu, cité auparavant, la compétence sociale double la compétence technique et contribue à la réussite professionnelle du fait qu'une sélection sociale se fait dans l'entreprise. Le slogan d'une grande banque canadienne "Nous cherchons des SUCCÈSseurs", exprime bien l'esprit de reproduction sociale dont Bourdieu fait allusion.

Si le poste n'est pas comblé par quelqu'un de l'intérieur, les entrevues accordées aux candidats venant de l'extérieur sont axées sur les connaissances, les qualitées personnelles, les possibilités et le potentiel des candidats. Le bilinguisme est apprécié surtout par les compagnies de niveau national ou international. Si toutes les compagnies insistent sur les qualités humaines des candidats, les détaillants et les PME cherchent davantage le généraliste. En outre, dans leur recrutement, les dirigeants d'entreprises semblent valoriser le type d'institution dont proviennent les diplômés, ou préférer un département universitaire à un autre.

Un certain nombre de répondants soulignent qu'un moyen de réduire le taux de roulement de leur personnel (et de diminuer le coût

d'embauche et de formation additionnelle qui en résulte) est de réussir dans la sélection du personnel. Rappelons que des modes informels d'obtention d'un emploi par des contacts familiaux-sociaux ne sont pas rares. Le hasard entre aussi en ligne de compte dans les considérations du choix des candidats.

La majorité des employeurs préfèrent des bacheliers spécialisés, bien que le diplôme n'est qu'une condition nécessaire pour l'atteinte du poste, mais l'accès effectif dépend d'un certain nombre de facteurs. Comme nous l'avons noté dans le chapitre conceptuel, l'entreprise a cédé aux institutions d'enseignement post-secondaire (cégeps, universités) le soin de la formation d'une main-d'oeuvre qualifiée et hautement qualifiée. On dirait que l'industrie se "facilite la vie" en choisissant parmi des candidats qui possèdent un haut niveau de scolarité. En outre, puisqu'un certain tamisage se fait déjà à l'école, les "moins bons" n'étant pas admis à l'université ou ayant abandonné leurs études en cours de route, il ressort que l'industrie sélectionne parmi ceux qui ont démontré une capacité d'adaptation scolaire et sociale et qui pourraient facilement s'identifier à la firme.

D'ailleurs, il n'y a pas de poste qui n'exige pas une supervision, une orientation, ou au moins la mise au courant sur les rouages de l'entreprise. (Nous ne parlons pas d'une formation spécifique qui est dispensée, au besoin, sur les lieux du travail ou à l'extérieur). Il est facile alors de greffer ces formations additionnelles à la préparation initiale du diplômé. On a constaté que plus un individu est scolarisé, plus il est entraînable et que plus ça vaut la peine d'investir en lui pour le bénéfice mutuel de l'entreprise et de l'individu. En effet c'est ce que les employeurs poursuivent en essayant de former leur personnel dans l'esprit et les politiques de l'entreprise.

Cette dernière embauche beaucoup moins les détenteurs d'une maîtrise. Elle préfère recruter des bacheliers pour pouvoir les faire évoluer dès le début dans l'esprit de la firme et dans une loyauté

envers elle. Elle embauche des détenteurs d'une maîtrise, pour des postes qui le nécessitent. Les détenteurs de doctorat ne sont recrutés que pour la recherche ou pour des besoins spécifiques. La Fonction publique, les Services publics et les Services socio-culturels font exception, en embauchant un plus grand nombre de titulaires de maîtrise ou de doctorat. Ces derniers sont surtout embauchés par les universités.

Quelles sont les disciplines qui intéressent l'entreprise?

Disons quasiment toutes. Cependant si l'industrie manufacturière s'intéresse surtout au génie, aux sciences pures, et aux sciences administratives, et si les transports et les Services publics - au marketing, aux finances et au génie, la Fonction publique recrute, quand le budget le permet, des diplômés provenant de toutes les disciplines. Tous les employeurs cherchent selon les qualifications exigées par le poste à combler. On essaie de jumeler le poste et son occupant au moins à l'embauche. Car la mobilité professionnelle est telle que deux-trois ans après la prise d'emploi les individus deviennent "polyvalents" et changent de poste ou vont ailleurs. Sur le campus de l'université de Montréal, par exemple, on demande en particulier des diplômés de l'école Polytechnique, des H.E.C. et ceux en sciences appliquées.

La formation pratique en cours d'études et les stages en industrie

Bien qu'ils critiquent l'université, comme nous le verrons plus loin, l'opinion des employeurs sur la formation pratique qui devrait être dispensée en cours d'études, n'est pas claire. Ils auraient voulu embaucher des "têtes bien faites" qui sachent fusionner la théorie et la pratique et concilier les contraintes soulevées par le milieu de travail. Ils ne savent pas au juste (exactement comme les professeurs à l'université) quel genre de formation pratique devrait-on offrir (sa longueur, son contenu) pour rendre les étudiants capables de solutionner les problèmes auxquels ils auraient à faire face dans l'exercice de leur fonction. En tout cas, malgré leur critique (qui n'est pas faite par tous) les employeurs se bornent à dire que l'université devrait faire telle ou telle chose, comme "la formation pratique devrait comporter des objectifs précis

et une supervision identifiée", ou au plus, souligner le programme coopératif (la formation en alternance) en génie, en informatique ou en administration des affaires offert par l'Université de Sherbrooke ou l'Université de Waterloo. Beaucoup de répondants confondent la formation pratique de l'université avec des stages en industrie qui exposent le stagiaire aux réalités du milieu du travail. Ces stages sont considérés comme un travail de chantier où le salaire ne prime pas. Il doit être significatif pour la compagnie, comme pour l'individu. Il est supervisé durant une période qui varie selon la branche d'activité, et doit permettre l'application de la théorie à la pratique. En d'autres mots, le stage est un apport de la pratique au développement intellectuel.

La formation en entreprise

Ce terme couvre la formation pratique sur les lieux du travail (l'initiation, l'orientation ou la mise au courant du nouveau personnel), le besoin de supervision et d'une formation spécifique en fonction des tâches à accomplir.

Bien que les grandes compagnies soient parfois dans une meilleure situation que l'université pour donner sur le tas la formation pratique qui leur convient ("nous sommes mieux équipées que l'université, mais nous n'avons pas du temps pour la faire"), ces compagnies, comme les PME requièrent des diplômés possédant un bon bagage théorique et pratique pouvant facilement s'intégrer au milieu du travail et s'identifier avec la firme.

L'intégration se fait selon différents modèles ("systèmes-maison"). Elle passe de l'initiation et de la familiarisation avec les rouages de la compagnie, à l'intégration graduelle avec supervision qui dure généralement de six à douze mois. La supervision se fait par un supérieur (un coach), un conseiller ou un Senior de la compagnie. Chez les consultants, elle est exercée par un supérieur dont l'expérience prime et peut durer des années.

"Nous nous attendons à beaucoup d'initiative de la part des nouveaux employés".

"En général la durée de la supervision dépend du zèle du supervisé et du travail accompli."

La formation spécifique est dispensée sur les lieux du travail, en ateliers ou prend la forme de stages ailleurs au pays, aux Etats-Unis ou en Angleterre.

Bien que chaque compagnie n'investit que selon ses propres besoins, le coût de cette formation est énorme. En outre, elle doit être valable pour l'individu et pour l'industrie qui la considère on tant qu'investissement en ressources humaines. Comme nous le verrons plus loin, c'est aussi un moyen de retenir le personnel, diminuer son taux de roulement et le coût d'embauche additionnel d'un roulement excessif.

La substitution au travail et autres aspects de l'exercice de la fonction

A l'embauche, on essaie de jumeler le poste à la spécialisation et aux caractéristiques des individus, mais la "polyvalence" de ces derniers, d'une part, et la mobilité continuelle, d'autre part, font qu'après deux-trois ans de service, l'individu exerce des fonctions différentes de celles qu'ils remplissait à son embauche. Suite à une formation additionnelle plus ou moins définie, les diplômés universitaires provenant des différentes disciplines peuvent remplir les mêmes fonctions ou se remplacer l'un l'autre. Un ingénieur civil peut occuper le poste d'un ingénieur des mines et les deux peuvent remplir des fonctions en génie mécanique. En outre, les ingénieurs tendent à occuper des postes d'administration qui semblent être plus attrayants.

Le transfert d'habiletés est plus sensible dans le domaine des sciences sociales, où un bachelier en sciences politiques s'occupe de relations de travail, et le détenteur d'une M.B.A. devient administrateur

hospitalier. "La gymnastique intellectuelle" est telle que suite à une formation appropriée on peut passer de l'agronomie à la comptabilité et des lettres aux mathématiques. Mais on ne peut pas servir comme psychologue, par exemple, sans être membre de la Corporation (aucun inconvénient à ce qu'un psychologue fasse de l'enseignement). Ce qui nous amène à dire que les dix-sept Corporations professionnelles du Québec, dont les membres ont un titre réservé, (et cela va de soi pour les vingt-et-une Corporations dont les membres ont un champ d'exercice et un titre réservés) voient à ce qu'il y est un contrôle dans l'exercice des professions.

On constate un "déplacement" dans la prise d'emploi dans le sens qu'au début de leur entrée en fonction, des diplômés universitaires occupent des postes réservés aux cégepiens ou à des titulaires de titres moins élevés (postes d'attente). La dégradation du marché provoque cette situation. C'est le meilleur moyen d'accéder par la suite au niveau professionnel désirable (postes définitifs).

"Provisoirement" ou "à l'occasion" et parfois durant la période de formation, des diplômés universitaires travaillent en tant qu'apprentis ou comme techniciens, occupant des postes pour lesquels ils sont surqualifiés. En général, l'employeur n'aime pas cette situation, à cause de la frustration et du découragement qu'elle peut occasionner. Mais on le fait quand même dans des périodes où l'entreprise a un surplus de personnel et dans les banques ou compagnies de fiducie par exemple, lorsque les nouveaux recrutés sont encore en apprentissage. "Ça prend un an avant que le nouveau recruté soit rentable".

Notons que depuis au moins deux ans, suite aux difficultés d'embauche, un nombre croissant de diplômés du 1er cycle universitaire font application pour des postes pour lesquels ils sont surqualifiés, faute de mieux. Ces applications sont en particulier adressées à la Fonction publique, les Services publics, les Services socio-culturels, et les grandes compagnies de transport.

Passant à un autre sujet, nous avons demandé à nos interviewés si l'industrie est à la remorque de l'université, pour sa recherche scientifique (sa contribution au développement technologique) ou, par contre, la technologie et les techniques utilisées par la firme font appel à la création de nouveaux programmes universitaires et au développement de nouvelles habiletés chez les diplômés. Un nombre important d'employeurs indiquent qu'étant mieux équipée que l'université, l'industrie progresse plus rapidement que l'université dans le domaine technologique, ce qui lui accorde une influence sur l'enseignement universitaire. D'aucuns disent: "Bien qu'il y ait interaction, c'est l'entreprise qui fait surtout évoluer la technologie". Dans certaines firmes, surtout au début de leur carrière, "les diplômés subissent plus qu'ils ne régissent". Mais beaucoup pensent que "l'osmose des connaissances entre l'université et l'industrie se réalise d'une façon prononcée". Il est important de noter que dans certains domaines, comme dans l'industrie aéronautique, à cause du manque de recherche faite au Canada, industrie et université sont à la remorque des Etats-Unis.

On est d'avis, cependant, que c'est surtout à l'université qu'on développe les habiletés en sciences humaines et sociales.

La mobilité professionnelle

Presque la totalité des répondants indiquent que les postes occupés donnent aux diplômés la possibilité de mobilité vers d'autres postes ou fonctions dans l'entreprise, vers d'autres filiales ou vers d'autres entreprises. "La mobilité est déjà considérée à la base". Dans les services financiers: "Une fois les examens de comptable agréé réussis, on change de poste". De même dans la Fonction publique: "Une fois l'expérience acquise, on bouge".

Les raisons de cette mobilité sont nombreuses: désir de changer, de briser la monotonie, question de salaire, la localisation géographique, les possibilités d'avancement lentes ou bloquées, style de gestion et un contrôle rigide, etc. Une mauvaise orientation dans le choix de carrière

ou du secteur d'activité cause aussi de la mobilité interprofessionnelle. "Il se peut qu'on n'aime pas le métier et on quitte".

Notons que les universités et les hôpitaux sont des lieux limités au plan de la mobilité interne "à cause des contraintes de la convention collective". Malgré ces contraintes, la mobilité vers le marché est assez faible, ce qui est assez instructif.

Quel est le taux de roulement des diplômés universitaires?

Il est accepté que plus un individu est scolarisé, plus il est mobile. Les écrits sur ce sujet soulignent la grande mobilité intra et interprofessionnelle qui a lieu dans les années qui suivent l'obtention du diplôme. Cette mobilité n'est pas négative du fait qu'elle permet à l'individu d'opter pour la profession qui lui convient le plus (premières années de carrière), bien qu'elle entraîne des coûts d'embauche et de formation plus élevés. Pour diminuer le taux de roulement et les coûts encourus, les compagnies essayent d'améliorer leur sélection et d'investir dans le développement de leur personnel, aspect que nous verrons plus loin.

Le taux de roulement dépend de la compagnie, de son style de gestion, de sa branche d'activité, de sa localisation (distance géographique) et d'autres facteurs liés à l'entreprise comme à l'individu. Il est de 10% dans certaines industries manufacturières, desquels 5% sont attribués à des retraites et décès. Mais il y a des cas où ce taux est de 25% durant les deux premières années de travail des diplômés.

En général, le taux de roulement est élevé dans les services financiers, les services bancaires, le commerce au détail et les PME. Il est très élevé dans la Fonction publique durant l'entrée des diplômés dans la vie active. La "durée de vie" d'un employé dans ces entreprises est de cinq-six ans. Ce taux est faible dans les compagnies de services publics et celles de transport, où les conditions de travail sont relativement bonnes. Le taux de roulement est bas dans les universités. Malgré les plaintes présentées par les syndicats ouvriers, la sécurité d'emploi et les conditions générales laissent apparamment moins à désirer.

Développement du personnel

Le comportement des entreprises à cet égard diffère grandement. Quelques compagnies sont très impliquées dans le développement de leur personnel, tandis que d'autres le sont très peu. Un bon nombre de grandes entreprises ont des plans de perfectionnement, les PME n'en ont pas ou disent être dans le stade de projet de développement. Il appert que les réponses qui nous ont été données sont trop roses si on se rappelle des taux de roulement élevés et de la mobilité professionnelle exagérée de certaines entreprises.

En général, on offre des cours de perfectionnement à l'intérieur de l'entreprise, ou par l'intermédiaire des Associations-mères. On encourage à suivre les cours à l'université ou ailleurs, et on les rembourse à 75% et parfois à 100%. On envoie les employés à des séminaires et on s'attend à ce qu'ils manifestent beaucoup d'initiatives à cet égard. On essaie d'appliquer des projets de développement, on fait le suivi et l'évaluation du rendement en vue d'une promotion, de l'augmentation salariale ou d'un cheminement de carrière de l'individu. On prend en considération "le goût des individus et leurs aptitudes".

Tout cela dépend des entreprises, leur taille, le secteur, la branche ou même la fraction d'activité et naturellement du style de gestion de la compagnie et de ses dirigeants. Il faut également établir une distinction entre les départements d'une même entreprise.

Certaines compagnies ont leur propre centre de formation au pays ou aux Etats-Unis. D'autres agissent par les Associations-mères. Durant notre entrevue, en tout cas, tous semblaient être sensibilisés au besoin du développement du personnel comme moyen de retenir le personnel, de lui donner satisfaction et le rendre plus productif. On peut se demander si ce n'est pas en raison d'une meilleure image de la compagnie que ces dirigeants veulent projeter.

Par ses programmes, l'ENAP est au service du personnel de la Fonction publique, des hôpitaux et des commissions scolaires. De même,

l'Institut des banquiers canadiens investit trois millions de dollars dans le perfectionnement du personnel bancaire. L'Ordre des comptables agréés, l'Institut des compagnies de fiducie et les autres Corporations organisent des cours et des colloques au profit des compagnies adhérentes et de leur personnel. Ces Corporations maintiennent des contacts avec le département ou l'école appropriée à l'université, pour assurer des cours qui les intéressent et en quelque sorte, pour la coordination entre l'université et l'entreprise.

Que fait-on pour retenir le personnel en fonction? "Nous investissons en eux en tant que ressources humaines".

"Nous les retenons par notre style de gestion... par des programmes de perfectionnement et des objectifs à court-terme, et des plans de carrière à long-terme". Pour encourager la motivation, on augmente la responsabilité des employés. Un autre moyen de retenir le personnel est une meilleure sélection à l'embauche.

Mais un certain nombre de répondants soulignent qu'on ne fait "rien de spécial à cet égard".

"Marchés internes"

Des "marchés internes" existent dans l'industrie. Les écrits sur ce sujet notent les conditions de travail et salaires différents pour une main-d'oeuvre primaire, c'est-à-dire adulte, masculine, stable et mieux payée; tandis que la main-d'oeuvre secondaire, composée majoritairement de femmes, de jeunes et de gens âgées est temporaire, moins bien payée et ses conditions de travail laissent à désirer.

Parler de "marchés internes de diplômés universitaires" semble fort selon nos répondants, mais "à travail égal, salaire égal" est un principe qui n'est pas toujours respecté. La rémunération est censée être égale entre hommes et femmes possédant le même niveau de diplôme, mais les femmes "se concentrent dans des activités où elles ont à souffrir

de discrimination en termes salaire et parfois conditions de travail". Selon le Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec, les bibliothécaires, les agents culturels, les diététistes et les traducteurs qui accusent une majorité féminine souffrent de discrimination salariale.

En outre, surtout à l'embauche, la loi de l'offre et de la demande mène à des différences salariales pour les diplômés provenant de disciplines différentes. Aucun ingénieur n'acceptera un salaire qui ne soit recommandé par sa Corporation. Les diplômés en sciences appliquées sont mieux payés que les diplômés en sciences humaines et le détenteur d'une MBA est mieux payé que le titulaire d'une autre maîtrise à scolarité égale. D'ailleurs, des bacheliers occupant des postes destinés à des détenteurs de titres moins élevés sont moins rémunérés mais, selon nos répondants, le salaire augmente dans des brefs délais. "Nous payons selon le poste et non selon le diplôme".

Actuellement, aucune distinction n'est faite entre les diplômés francophones et anglophones dans leur embauche ou leur rémunération. Au contraire, suite au contexte québécois, on demande des francophones. Les compagnies canadiennes ou internationales préfèrent des employés bilingues qui peuvent travailler dans des centres autres qu'au Québec. Certains postes bilingues sont pourvus d'une prime additionnelle, comme dans la Fonction publique fédérale.

Perspectives d'embauche

Les perspectives d'embauche des diplômés universitaires pour les deux prochaines années sont limitées. La plupart des entreprises ne veulent pas se prononcer à cet égard. "Les budgets étant limités, pas d'embauche dans l'avenir prévisible. Tout dépend de la conjoncture économique".

Critique de l'université

L'université est-elle détachée des réalités du marché du travail? 53% disent oui, 30%-non, 10%-partiellement et 7%-pas nécessairement.

Tout en essayant de distinguer entre les universités et entre les départements qui les composent, les chefs d'entreprises se sont permis de généraliser.

"Le monde des affaires évolue plus rapidement que les structures académiques... Il y a un décalage entre le choix d'un programme d'études et les besoins du marché".

"Plus de choix en terme d'orientation devrait être accordé durant la période de formation universitaire".

"A cause des professeurs idéalistes, les jeunes ne sont pas exposés à la réalité".

"Les attentes des étudiants sont trop élevées".

"Les académiciens se comportent comme des snobs envers le monde des affaires".

Mais ceux qui pensent que l'université n'est pas détachée des réalités économiques précisent que ces dernières années, les institutions d'enseignement supérieur essaient de se rapprocher de l'industrie. L'école Polytechnique et les H.E.C., maintiennent des contacts avec l'entreprise. Et comme témoignage, le programme coopératif de l'Université de Sherbrooke semble donner des résultats satisfaisants. On reconnait cependant que la mission de l'université n'est pas seulement de former des gens pour l'industrie.

Environ 20% des répondants disent avoir discuté du besoin d'allonger la période de formation pratique à l'université ou de la nécessité d'offrir de nouveaux programmes. Mais très peu d'entre eux ont communiqué au département universitaire concerné le résultat de leur discussion et ce pour deux raisons: 1) ils ne maitiennent pas des contacts avec l'université; 2) comme certains le pensent, "la perception des théoriciens sur la pratique est nulle".

Toutefois, le contact entre les Corporations professionnelles et l'université semble porter sur le genre de programmes à offrir ou la coordination d'intérêt mutuel. Ce contact est-il étroit est une autre question. Il doit l'être en nursing, par exemple, car on ne peut enseigner les sciences infirmières sans passer par une période de travail pratique à l'hôpital.

Les chefs d'entreprises sont d'accord pour affirmer que l'enseignement théorique à l'université est plus approfondi que l'enseignement pratique en cours d'études. Sur une échelle de 1 à 7 (le 1 étant le minimum et le 7 le maximum), d'une façon générale, leur évaluation de l'enseignement théorique est de 5 sur 7 et de l'enseignement pratique de , sur 7. Si on jugeait l'université par le comportement des diplômés, tel qu'indiqué, ces moyennes seraient encore plus faibles. Mais, ne serait-il pas injuste d'accuser l'université pour les attitudes des diplômés qui sont enracinées bien avant que les jeunes entrent à l'université?

Conclusion

Le but de cette étude était de connaître la perception de l'employeur des liens unissant la formation et l'emploi. Plus précisément, l'enquête visait à recueillir et à analyser les points de vue des dirigeants d'entreprises à propos de la formation universitaire, de celle dispensée en entreprise, des pratiques d'embauche, de la substitution au travail, de la mobilité professionnelle et du développement du personnel. Un chapitre conceptuel et la revue des écrits sur l'insertion professionnelle ont servi de fond à la recherche. Sur quoi portent les opinions et que s'en dégage-t-il?

Le recrutement

Les employeurs désirent embaucher les diplômés qui acceptent les règles du jeu et s'identifient aux objectifs de l'entreprise. Ils se méfient de certains comportements des nouveaux diplômés dont les attentes, disent-ils, sont trop élevées. Ils doutent également de leur effort d'adaptation au travail. D'ailleurs, si pour certains employeurs ces diplômés sont mieux équipés en connaissances et en techniques comparativement à autrefois, pour d'autres, les diplômés manquent de techniques administratives, de communication ou de planification.

A cet égard, rappelons les critiques des différents auteurs rapportées dans la revue des écrits; surtout celle de Berg (1970), qui accuse l'industrie de considérer la scolarité comme facteur de tamisage dans le recrutement des individus bien que les études ne soient pas toujours une garantie du succès au travail. On ne peut pas être complètement d'accord avec cet auteur qui prétend que l'entreprise rémunère ses employés en fonction des diplômes obtenus plutôt que pour les habiletés que ces diplômes sont censés sanctionner. Cependant, comme nous l'avons constaté durant nos entrevues, les pratiques d'embauche conduisent à une sorte de sélection sociale de la part de l'entreprise, dans le sens qu'on embauche parmi ceux qui appartiennent au même bassin social. D'ailleurs, le diplôme n'est qu'une condition nécessaire à la prise d'emploi (il accorde de meilleures chances), et l'accès effectif dépend d'autres facteurs.

Le recrutement du personnel se fait sur deux marchés: interne (généralement par la promotion) et externe - sur le campus ou sur le marché. Les embaucheurs - des professionnels qui peuvent juger de la spécialisation des candidats comme des besoins de leur compagnie - essaient de développer leurs techniques de sélection et un "sixième sens", pour faire moins d'erreurs dans le choix d'un bon personnel, ce qui diminuerait le taux de mobilité professionnelle et les coûts d'embauche et de formation en entreprise qui en découlent. Hors-campus, les employeurs demandent des gens chevronnés.

Les nouveaux diplômés

Frais émoulu de l'université, le nouveau diplômé doit faire preuve d'une compétence sociale (l'aisance, l'habileté, la débrouillardise, le potentiel) pour être embauché. Si on emprunte des termes à Bourdieu, cité auparavant, la compétence sociale double la compétence technique et contribue à la réussite professionnelle du fait qu'une sélection sociale se fait dans l'entreprise. Le slogan d'une grande banque, "Nous cherchons des SUCCÈSseurs" exprime bien l'esprit de reproduction sociale dont Bourdieu fait allusion.

Les candidats doivent bien savoir lire et écrire en français et en anglais (compagnies nationales et internationales). Ils devront par la suite connaître les aspects légaux, le budget, la législation du travail, et pouvoir interpréter la convention collective. Ces habiletés sont surtout requises par les compagnies de services publics et les entreprises des secteurs public et para-public, où la convention collective prime. En fin de compte on sélectionne parmi les plus prometteurs ou parmi ceux qui démontrent des capacités de perfectionnement, et d'identification avec la firme.

La sélection du personnel

Les modes de sélection varient selon la taille de l'entreprise, son ancienneté, son appartenance au secteur privé, public ou para-public. L'entrevue reste le moyen général par lequel un à trois évaluateurs

essaient d'arriver à un jugement commun. Leur objectif est de tracer le profil de l'interviewé à la suite duquel la décision de son engagement ou de son non-engagement est prise. Des lettres de recommandation sont parfois exigées du candidat qui peut aussi passer par une série de tests ou par des situations de simulation liées au poste. Le comité de sélection essaie de déceler chez les candidats leur compétence sociale (l'aisance, l'habileté, l'assurance et l'audace), mais le hasard entre aussi en ligne de compte dans les considérations du choix des candidats.

L'offre de main d'oeuvre

Les employeurs ont le choix d'une main-d'oeuvre hautement qualifiée abondante. Des centaines de demandes sont faites pour quelques postes ouverts dans les grandes compagnies de transport, les Services publics ou à la Fonction publique. La montée des effectifs des diplômés, dans une économie à la croissance faible ne va-t-elle pas déprécier les diplômes? Dans une période où existe une diminution de la valeur des titres devenus abondants, on voit des diplômés occuper des postes réservés à des détenteurs de titres moins élevés. Des situations analogues à ce phénomène de "déplacement" existent dans d'autres pays occidentaux, notamment aux Etats-Unis et en France[1].

Le phénomène de "déplacement" devient fréquent dans les Services ou dans les compagnies qui se retrouvent à un certain moment avec un surplus de personnel. Ces entreprises se disent mécontentes de cette situation, à cause du malaise de l'employé de sentir son potentiel mal utilisé. En effet, l'occupation d'un emploi inférieur à la formation reçue crée de l'insatisfaction chez l'employé et le rend parfois moins productif. Il est décourageant de se sentir sous-utilisé. C'est cependant un moyen d'obtenir à plus ou moins court terme un emploi du niveau souhaité par un "détour"; en travaillant en tant que commis, secrétaire ou technicien, on peut accéder plus tard au niveau professionnel désiré.

Revenant à l'offre de main-d'oeuvre, il se peut que dans l'incertitude économique qui règne actuellement (la plupart des compagnies

n'ont pu nous dire le nombre de diplômés qu'elle pourraient absorber pour les deux prochaines années), les entreprises se replient sur elles-mêmes et fassent appel à leur marché interne (à la promotion) pour satisfaire leurs besoins en cadres et en professionnels. Le recours au marché externe de l'emploi sera limité. En effet, des contraintes budgétaires affectent le recrutement dans la Fonction publique, les Services publics et para-publics, comme dans d'autres secteurs d'activité.

L'enseignement universitaire, la formation en alternance et celle en industrie

La moitié des interviewés critiquent l'enseignement universitaire qu'ils trouvent théorique et éloigné de la réalité. Un tiers indique avoir discuté du besoin d'allonger la période de formation pratique en cours d'études pour qu'elle soit plus axée sur le métier, ou s'est interrogé sur la nécessité de créer de nouveaux programmes. Mais ces responsables ne savent pas au juste (tout comme les professeurs à l'université) quel genre de formation pratique faudrait-il offrir (sa longueur, son contenu) pour rendre les étudiants capables de solutionner les problèmes théoriques ou techniques auxquels ils auront à faire face dans l'exercice de leurs fonctions. A la question cernant le genre de programme que l'université devrait favoriser et assurer, une partie de ces répondants ne font qu'énumérer des cours en rapport avec leur domaine d'activité et les besoins de leur entreprise, ce qui donne une teinte de subjectivité à leur réponse.

Certaines compagnies soulignent le programme coopératif de l'Université de Sherbrooke et de l'Université de Waterloo (la formation en alternance ou l'apport de la pratique au développement intellectuel) auquel elles participent et le recommandent comme alternative aux programmes existants. Mais certains stages en industrie ne semblent pas être bénéfiques.

D'ailleurs, il n'existe pas de moyens satisfaisants permettant de spécifier les besoins éducatifs exigés par la majorité des professions*.

---

*Entendu ici dans le sens du Bureau International du Travail, qui le fait équivaloir au terme anglais "occupation".

L'O.C.D.E., qui s'est penchée sur la question du développement économique des pays-membres, note les problèmes de classification de la main-d'oeuvre et, faute de connaissances, ne suggère que la conversion des besoins de chaque catégorie d'emploi en besoins classés par niveau d'éducation[2].

Il serait long de revenir sur les programmes de formation en industrie des différentes compagnies pour initier, intégrer ou donner une formation plus spécifique à leur personnel nouveau ou ancien. Les compagnies majeures disent être mieux équipées que l'université pour former leurs employés selon leurs besoins, mais elles ne disposent pas de temps pour le faire. Un certain nombre d'entreprises ont leur propre centre de formation et toutes ont leurs programmes-maison.

Ces derniers portent en général sur la connaissance des rouages de l'entreprise, ses départements et son mode de fonctionnement. La formation prend la forme de séances de quelques jours ou des cours sur les lieux du travail ou ailleurs. Leur but est de permettre de parfaire les connaissances, passer des examens (chez des comptables agréés, par exemple) acquérir des techniques et contribuer à son propre développement comme à celui de l'entreprise. La tendance de cette dernière est de défrayer surtout les coûts de la formation spécifique, c'est-à-dire, celle qui sert les besoins de la firme.

Dans certaines compagnies, la direction du personnel organise également des cours de mise à jour ou de recyclage, durant les heures de travail. Mais la plupart du temps, c'est pour répondre aux besoins d'une nouvelle technique ou d'un nouveau programme adopté par la firme.

La formation est organisée également par les Corporations professionnelles ou par des organisations-mères (l'Institut des banquiers canadiens, par exemple), pour les entreprises adhérentes et leur personnel. Les PME n'ont pas des centres de formation à elles. L'université et l'ENAP servent leurs besoins en formation comme ceux des hôpitaux (la formation d'administrateurs hospitaliers), ceux des commissions scolaires (d'administrateurs scolaires) et, naturellement, les besoins de la

Fonction publique. Rappelons qu'en 1979 on estime à plus d'un milliard de dollars la somme dépensée pour la formation en industrie au niveau du Canada.

Si on résume encore, on peut dire que la formation du personnel dans l'entreprise revêt souvent un caractère de formation d'appoint (accueil, formation complémentaire, perfectionnement, spécialisation). Elle varie selon des facteurs contingenciels, tels que la taille de l'entreprise (corporation ou PME), sa technologie (routinière ou évolutive), ses structures (centralisée ou non), son moral (esprit agressif) et son ancienneté. Mais les ressources de la compagnie et ses besoins dictent, en grande partie, le genre de formation à offrir.

Le taux de roulement (turnover) et la mobilité professionnelle

Lié à la mobilité professionnelle, le taux de roulement, est très élevé dans certains secteurs d'activité - la Fonction publique, les banques, les services financiers et le commerce au détail. On peut dire que le type de formation, comme celui offert dans les services financiers, par exemple, l'explique. Une fois les examens de comptable agréé réussis, on cherche un poste selon le niveau professionnel acquis. Mais il semble que dans l'esprit du temps, le taux de roulement est relativement élevé, dans la recherche de conditions de travail qui permettent ce qu'on décrit sous le terme "la réalisation du soi".

Parlant de mobilité professionnelle, son taux est bas dans les entreprises dont le champ d'activité est unique au Canada (moins de concurrence). Il est aussi intéressant de comparer la mobilité de notre main-d'oeuvre hautement qualifiée à celle de l'Allemagne Fédérale, par exemple[3]. On serait étonné du faible taux de roulement dans les entreprises allemandes. Ce pays qui par tradition est plus discipliné connaît, d'ailleurs, beaucoup moins de grèves intenses. Mais rappelons que les mouvements de main-d'oeuvre ne peuvent pas être envisagés indépendamment des comportements des entreprises.

Généralement, la mutation latérale, le déménagement géographique et la promotion expliquent en grande partie le processus de mobilité des individus dans l'entreprise. Il faut se rappeler l'existence de "marchés internes" dans chaque industrie, où le recrutement, les salaires et autres conditions de travail sont largement déterminés par les conventions collectives, d'une part, et par des primes au mérite et des considérations arbitraires, d'une autre part. Ces politiques de gestion affectent, naturellement, le processus de mobilité interne ou vers l'extérieur. Les autres facteurs qui affectent cette mobilité sont l'information sur d'autres postes, la zone de résidence, un contrôle ridige, le manque d'identité avec le milieu du travail, la soudaine perception que le métier exercé n'est pas celui qu'on désire vraiment, et la "monotonie" du travail.

Si cette mobilité n'est pas exagérée, elle est considérée comme positive, du fait qu'elle permet à l'individu de s'épanouir, d'être satisfait et de devenir plus productif. Par contre, une forte mobilité, telle que constatée dans un grand nombre d'entreprises (résultant, en partie, de l'insatisfaction au travail), ne fait qu'augmenter les coûts d'embauche et de formation liée au poste[4].

Le développement du personnel

Un moyen de retenir le personnel en fonction c'est d'investir au niveau de son développement. Les politiques internes des entreprises diffèrent grandement à cet égard. La plupart d'entre-elles disent faire "tout" - accorder des promotions, enrichir les postes, assurer une bonne organisation du travail, poursuivre le style de gestion approprié, et être flexible au plan des salaires. Mais comment expliquer, alors, les taux de roulement élevés? On a l'impression que questionnées à ce sujet, ces entreprises présentent un peu les choses en rose. Il est correct de dire que les firmes essayent de traduire leurs politiques internes d'emploi en forme de procédures ou d'un système administratif approprié. Dans certaines d'entre-elles le Service du personnel met au point des plans de carrière et offre une préparation systématique aux promotions.

Dans d'autres, on encourage vigoureusement le perfectionnement et on utilise à cette fin soit les programmes-maison, soit des ressources externes. Les directions d'entreprises voient d'un bon oeil les membres de leur personnel poursuivre des études et obtenir des diplômes additionnels, bien que cela puisse accroître le pouvoir de négociation et la mobilité de leurs salariés. L'acquisition d'un second diplôme permet souvent d'obtenir une promotion ou une augmentation salariale.

Cependant, pour connaître le revers de la médaille, il aurait fallu aussi interviewer les cadres et professionnels des entreprises enquêtées. Ils pourraient déclarer, que la planification des carrières est plutôt faible ou même mauvaise, qu'ils ne sont pas consultés dans la prise de décision ou qu'ils souligneraient le manque de communication et l'existence de défauts dans la définition des tâches. D'autres dénonceraient l'absence de plan de carrière dans l'entreprise[5]. En tout cas, certains de nos répondants ont indiqué le manque d'action à l'égard du développement du personnel.

"Marchés internes"

Bien que les dirigeants n'aiment pas l'admettre à l'égard des diplômés universitaires possédant le même niveau de diplôme, il existe des "marchés internes" dans chaque entreprise. Le salaire est en fonction du poste et non du diplôme. On paye plus un pilote de l'air qu'un ingénieur et ce dernier plus qu'un autre détenteur du même titre. Avec le temps les échelles de salaires des différentes catégories d'employés se rétrécissent, mais ceci n'élimine pas l'existence de "marchés internes" de diplômés, surtout au début de l'insertion professionnelle et des salaires initiaux. Dans la concurrence du marché, même les entreprises et les institutions liées par les conventions collectives se sentent obligées de suivre le jeu de l'offre et de la demande si elles veulent recruter des cadres et professionnels des catégories qui sont payées différemment sur le marché.

En général, le personnel masculin est mieux payé que le personnel

féminin, si ce n'est à cause du fait que ce dernier se concentre dans des activités ou postes qui sont moins payés. Rappelons que des centaines de jeunes diplômés universitaires postulent des emplois qui n'exigent qu'un diplôme d'études secondaires ou au plus un D.E.C. Ils entrent dans la vie active par un "détour" en acceptant temporairement un emploi ("emploi d'attente") qui ne répond pas au niveau de leur qualification et ne sont payés que selon le poste. On trouve des bacheliers en chimie ou en microbiologie occuper des postes de cégepiens. De même, dans certaines compagnies de fiducie et assurance-vie, des bacheliers sont en apprentissage (à un moindre salaire), pour l'expérience de travail que cela leur accorde. Dans les circonstances actuelles il est difficile de pallier cette situation dont les répercussions sociales ne sont pas encore ressenties.

La "polyvalence" des individus

"La polyvalence des individus dépasse ce qu'on a tendance à croire". Deux-trois ans après la prise d'emploi, le diplômé exerce des fonctions étrangères à sa dernière formation, car "il est rare que les cadres restent à la même place". La substitution au travail est vérifiée dans plusieurs activités et fonctions.

Ces constatations suggèrent quelques réflexions. On perçoit que différentes formations permettent l'accès à une pluralité de professions et qu'une même profession peut être exercée par des individus ayant des formations différentes. Ceci souligne l'existence de complémentarité et de substitution dans tout capital humain. La formation sur le tas, formelle ou informelle, y contribue grandement. En outre, la mobilité interprofessionnelle suggère qu'historien, mathématicien, économiste, sociologue, géographe, ou psychologue (bien sûr qu'on peut continuer la liste de diplômés) qualifient un individu qui a développé des habiletés dans des disciplines qui peuvent être considérées comme professions spécifiques, mais ces habiletés sont transférables d'une fonction à une autre dans une pluralité de professions. Ceci augmente la complexité des liens existant entre la formation et l'emploi et ne permet pas de

trouver des réponses directes et immédiates aux différentes questions qui se posent à cet égard[6].

Les PME

Il est temps de dire quelques mots sur les PME. Des statistiques de 1979 montrent qu'en utilisant le critère selon lequel des ventes de moins de deux millions de dollars représentent la petite entreprise et de plus de $20 millions - la grande entreprise, il ressort que 97% des industries sont des PME (640.000 petites, 16.500 moyennes et environ 2.000 grandes corporations). Les petites entreprises ont pourvu 28% du total des ventes et 12,6% du P.N.B., jugé par cinq secteurs d'activités (industrie manufacturière, construction, transport, commerce et services)[7]. Selon nous, bien que les PME recrutent moins de diplômés universitaires, leurs besoins en main-d'oeuvre hautement qualifié méritent plus d'attention pour un développement futur.

La Fonction publique

Après l'enseignement, la Fonction publique est le plus grand employeur de diplômés universitaires. Tel que constaté par certains critiques, sa puissance s'est accrue par la manifestation du phénomène bureaucratique, la spécialisation des tâches et certaines règles informelles. Cette puissance des fonctionnaires (qu'on ne veut pas tellement admettre) s'est accrue avec l'amélioration de leur compétence (diplômes universitaires), pour créer même une forme de domination technocrate qu'on ne peut ignorer.

Le secteur para-public

Hôpitaux, universités et compagnies de services publics doivent gérer en accord avec la convention collective qui "prime". Selon nos répondants, cette dernière devient contraignante, limitant certaines activités d'embauche et de mobilité professionnelle. Il ne serait pas exagéré de comparer la convention collective à une épée à deux tranchants. Elle protège l'employé comme elle le limite dans ses mouvements. Les hôpitaux surtout en ont long à dire!

Par contre, le faible roulement du personnel des universités et des compagnies de services publics démontre qu'on se plaît dans ses entreprises plus qu'on ne le dit, dans le sens qu'il existe une bonne sécurité d'emploi et des conditions de travail satisfaisantes, bien des fois, au détriment de l'efficacité.

Critique de l'université

Au cours des entrevues, les employeurs ont émis de nombreuses appréciations, souvent critiques, à l'égard des universités, qui ne préparent pas pour la vie active. Ce n'est pas étonnant, disent-ils, que les nouveaux diplômés trouvent le contact avec la réalité decevant.

La formation pratique en cours d'études et les stages en industrie (les employeurs les confondent) se résument à "mettre la main à la pâte". Les réalités se découvent sur le terrain, en observant et en participant à l'action. D'où l'importance essentielle qui doit être accordée aux stages. Ici apparaît l'attitude positive envers le programme coopératif de l'Université de Sherbrooke et de l'Université de Waterloo. En d'autres mots, la formation dispensée par les universités devrait être en coordination avec l'industrie.

A ceux qui insistent pour que l'université enseigne les matières de base, le dessin par exemple, ou un cours sur le bois, on pourrait répondre que cet enseignement est plutôt de niveau cégep et concerne plus le technicien ou le technologue. Reprendre ces matières d'enseignement à l'université ne serait qu'une répétition non appréciée.

Quant à la critique selon laquelle l'université crée des rêveurs détachés de la réalité, un exemple d'une autre partie du monde pourrait nous servir. Selon l'UNESCO, les résultats les plus remarquables de l'alphabétisation ne sont ni l'augmentation de la productivité, ni la docilité des travailleurs soumis à ce traitement de choc culturel, mais bien les retombées de l'éducation qui accroissent les attentes (et par la force des choses, les tensions et les conflits). Enseigner ce n'est pas seulement légitime, selon cette référence, mais c'est aussi susciter

des rêves. Ainsi, l'écart entre les attentes et l'exercice du métier est ressenti non seulement par les diplômés universitaires, mais par la majorité de la population active, chez nous, comme ailleurs. C'est un des résultats de la scolarité poussée[8].

Mais une partie des employeurs maintiennent que l'université fait de son mieux et qu'elle veut resserrer ses liens avec l'entreprise. Les hommes d'affaires insistent sur la nécessité d'une formation large, d'une certaine polyvalence et d'une grande faculté d'adaptation de la part des étudiants. Il peut se faire comme nous l'a confié un des répondants que les critiques de l'université soient parfois le fait de personnes dont l'expérience d'études universitaires n'a pas été des plus heureuses ou de self-made-men qui se méfient des universitaires.

En tout cas, il n'y a pas une potion magique qui produirait ces "têtes bien faites", que l'employeur voudrait recruter. On ne connait pas encore tous les mécanismes d'apprentissage de l'individu. Mais une coopération université-industrie aurait contribué à une meilleure formation pratique en cours d'études.

A ce propos, ajoutons que de nombreuses compagnies ne peuvent pas se permettre des départements de recherche (R & D) à elles. La solution serait une meilleure utilisation du potentiel universitaire. C'est surtout du côté de la recherche que les relations entre l'entreprise et l'université devraient et semblent mieux se développer. En effet, l'université représente un terrain "neutre" où des concurrents peuvent conjointement financer et utiliser les résultats de la recherche universitaire.

Les hypothèses de base

Revenant aux hypothèses de départ, il y a des différences entre les grandes entreprises et les PME et entre les anciennes ou celles récemment créées, dans le mode de recrutement, la formation en industrie et le développement du personnel. On constate des écarts de salaires et autres conditions de travail entre hommes et femmes. Ces

écarts sont aussi maintenus entre les diplômés détenant les mêmes titres mais occupant différents postes, à cause des "marchés internes" de l'entreprise, surtout au début de l'insertion professionnelle et des salaires initiaux. Aucune distinction n'est faite dans le recrutement et la rémunétation de francophones et anglophones. Nous faisons abstraction des conditions de travail des cadres supérieurs dont il nous est impossible de juger. Le bilinguisme pourtant est apprécié par la plupart des employeurs, surtout par les dirigeants des entreprises nationales et internationales. L'incertitude économique et les restrictions budgétaires affectent les PME comme les grandes compagnies dans l'embauche de diplômés. Tous désirent plus de coopération entre l'université et l'industrie.

En guise de conclusion notons que les questions relatives aux liens formation/emploi sont encore fréquemment évoquées en termes d'adéquation des besoins de l'économie et de la "production" du système éducatif en diplômés. C'est une simplification du problème qui porte sur d'autres aspects que nous avons détaillés dans le mode de recrutement, la formation en industrie, le développement du personnel, etc. Plus précisément, dans ce travail nous avons tenté de mieux cerner les conditions de l'insertion professionnelle des diplômés et leur avancement dans les carrières, en traçant l'esquisse de la perception des employeurs des liens unissant la formation et l'emploi. Ceci nous semble très important car on ne peut pas envisager cette insertion et les mouvements de main-d'oeuvre, indépendamment des comportements des entreprises, celles-ci étant considérées comme des acteurs importants dans la recherche de congruence entre la formation et l'emploi.

Notes et références

1. Voir, B. Girod de l'Ain, "La compétition pour les postes de cadres", à paraître; Magnussen (1977), cité dans le chapitre I de ce travail.

2. O.C.D.E., Planification de l'enseignement. Problèmes d'organisation. Paris; O.C.D.E., 1966, p. 17.

3. A. Farine, Les liens entre la formation et l'emploi en France, en Allemagne, en Italie et en Espagne. Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation, 1979, pp. 61, 129.

4. Conseil économique du Canada, Des travailleurs et des emplois. Ottawa, 1976. Bien que cette étude ne traite pas des diplômés universitaires, elle est très instructive sur l'envergure de la mobilité au travail.

5. Voir, Ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre du Québec, Le malaise des cadres; une réévaluation. Québec, novembre 1977, p. 9.

6. A. Farine, La main-d'oeuvre hautement qualifiée au Canada. Relations Industrielles, Vol. 31, no 2 (1976) 247-258; O.C.D.E., Personnel de haute qualification. Politiques de formation et d'utilisation. Paris: O.C.D.E., 1967, pp. 120-126.

7. The Financial Post, April 5, 1980.

8. Voir aussi, 1 Conseil économique du Canada, People and Jobs. Ottawa: Information Canada, 1976, pp. 21-22.

APPENDICE

Le questionnaire

Section d'administration scolaire
Faculté des sciences de l'éducation
Université de Montréal

LA PERCEPTION DES EMPLOYEURS DES LIENS QUI EXISTENT ENTRE LA FORMATION ET L'EMPLOI

QUESTIONNAIRE

1. Dans laquelle des catégories suivantes classeriez-vous votre entreprise ou votre organisme?

		SOUS-DIVISION
a) agriculture - forêts - chasse et pêche	( )	_____
b) mines	( )	_____
c) industries manufacturières	( )	_____
d) bâtiments et travaux publics	( )	_____
e) transports - communications, services publics	( )	_____
f) commerce	( )	_____
g) finances - assurances et affaires immobilières	( )	_____
h) services socio-culturels, communautaires et personnels	( )	_____
i) administration publique et défense	( )	_____
j) activités indéterminées et imprécises	( )	_____

2. Combien de bacheliers avez-vous embauché, à peu près,

   a) durant 1978?

   nombre _____

   durant 1979?

   nombre _____

3. Tenez-vous à ce que le baccalauréat comporte une spécialisation, ou n'attachez-vous aucune importance au domaine de spécialisation?

   a) baccalauréat avec spécialisation ( )
   b) baccalauréat sans importance attachée au domaine de spécialisation ( )

_____

_____

_____

4. Embauchez-vous des détenteurs de maîtrise?

   a) oui ( )
   b) non ( ) (passez à la question no 6)

5. Combien de détenteurs de maîtrise avez-vous embauché, à peu près,

   a) durant 1978?

      nombre _____

   b) durant 1979?

      nombre _____

6. Embauchez-vous des détenteurs de doctorat?

   a) oui ( )
   b) non ( )

   Si oui, combien de détenteurs de doctorat avez-vous embauché ces deux dernières années?

   nombre _____

7. Quelles sont la (les) discipline(s) (spécialisation(s)) qui vous intéresse(nt)?

   _____
   _____
   _____
   _____
   _____

8. Combien de diplômés universitaires sont actuellement en fonction chez vous?

   nombre _____

9. Quel est le taux de roulement (turnover) de vos diplômés universitaires?

   _____%

FORMATION GENERALE ET SPECIFIQUE

Nous désirons connaître la conception de votre entreprise sur des aspects de formation générale et spécifique et sur les liens existant entre la formation et l'emploi

10. Quel est, selon vous, le genre de formation pratique en cours d'études, dans le domaine qui vous intéresse, qui devrait être donné à l'université?

    _____
    _____
    _____

11. Préférez-vous des diplômés qui aient une formation plutôt théorique que pratique pour pouvoir les former vous-mêmes, selon vos propres besoins?

a) oui ( ) (passez à la question 12)
b) non ( ) (passez à la question 13)

Commentaire: _____

_____

_____

12. Etes-vous mieux équipés que l'université pour donner sur le tas la formation pratique qui vous convient (ou qu'une institution autre que l'université soit mieux placée pour ce faire)?

a) oui ( )
b) non ( )

Commentaire: _____

_____

_____

_____

13. Vos recrutés ont-ils besoin

a) d'une supervision à leur entrée en fonction?

oui ( )
non ( )

Si oui, quels sont le genre et la durée de cette supervision?

_____

_____

_____

_____

b) d'une formation plus spécifique à leur entrée en fonction?

oui ( )
non ( )

Si oui, quels sont le genre et la durée de cette formation?

_____

_____

_____

_____

14. Une critique de l'université est qu'elle est détachée des réalités du marché du travail. Etes-vous de cet avis?

a) oui ( )
b) non ( )

Explicitez s.v.p.: _____

_____

_____

_____

_____

15. Si vous aviez à évaluer la formation universitaire dans la(les) discipline(s) qui vous intéresse(nt), quelle note lui auriez-vous attribuée sur une échelle de 1 à 7 (le 1 étant le minimum et le 7 le maximum)?

a) pour l'enseignement théorique

1 2 3 4 5 6 7

b) pour la formation pratique en cours d'études

1 2 3 4 5 6 7

16. Avez-vous discuté dans votre entreprise

a) du besoin d'allonger la période de formation pratique en cours d'études des diplômés?

oui ( )
non ( )

b) du besoin des nouveaux programmes universitaires ou autres alternatives?

oui ( )
non ( )

c) Si oui, quel genre de programme ou d'alternative (qui réponde à une technologie avancée que vous utilisiez, par exemple)?

_____

_____

_____

_____

17. Dans le cadre de leur formation pratique, les étudiants ont parfois à faire un stage.

a) votre entreprise offre-t-elle des stages?

oui ( )
non ( )

b) que comporte un stage, selon vous, même s'il n'est pas offert par votre entreprise? _____

_____

_____

RECRUTEMENT

18. Nous passons au recrutement. Les diplômes donnent-ils accès direct aux postes ouverts?

a) oui ( )
b) non ( )

Commentaire: _____

_____

_____

_____

19. Préférez-vous quelqu'un qui ait déjà une certaine expérience axée sur la(les) discipline(s) qui vous intéresse(nt)?

a) oui ( )
b) non ( )

Commentaire: _____

_____

_____

_____

20. Préférez-vous quelqu'un qui ait fait un stage chez vous?

a) oui ( )
b) non ( )

Commentaire: _____

_____

_____

_____

21. L'expérience générale du diplômé (voyages, activités para-scolaires ou sociales, par exemple), est-elle un critère pour vous?

a) oui ( )
b) non ( )

Commentaire: _____

_____

_____

_____

22. Exigez-vous des lettres de recommandation?

a) oui ( )
b) non ( )

Commentaire: _____

_____

23. Administrez-vous à vos candidats des tests d'aptitudes?

a) oui ( )
b) non ( )

Commentaire: _____

_____

24. Sur quels autres critères vous basez-vous dans l'évaluation des compétences des diplômés à engager?

_____

_____

_____

_____

25. Dans votre recrutement, a) préférez-vous une université à une autre?

a) oui ( )
b) non ( )

Commentaire: _____

_____

b) un département à un autre, dans la même discipline, mais dans une université différente?

a) oui ( )
b) non ( )

Commentaire: _____

_____

26. Recrutez-vous hors campus?

a) oui ( )
b) non ( )

Si oui, comment essentiellemet ce fait ce recrutement?

_____

_____

_____

_____

EXERCICE DE LA FONCTION

27. Est-ce qu'il arrive dans votre entreprise que les diplômés provenant de différentes disciplines puissent remplir les mêmes fonctions ou être remplacés par l'un l'autre? (Exemple: un diplômé de sciences politiques puisse exercer la fonction d'un sociologue?)

a) oui ( )
b) non ( )

Explicitez: _____

_____

_____

_____

28. Est-ce qu'il arrive chez vous que des postes de cégepiens (détenteurs de titres moins élevés) soient occupés par des diplômés universitaires - ces derniers ne trouvant pas un poste conforme à leur profil d'études?

a) oui ( )
b) non ( )

Commentaire: _____

_____

_____

_____

29. Pensez-vous que vos diplômés contribuent au développement technologique de l'entreprise, ou par contre, la technologie (ou les techniques) utilisées chez vous fassent appel à la création de nouveaux programmes universitaires et au développement de nouvelles habiletés chez les diplômés?

_____

_____

_____

_____

_____

30. Est-ce que les postes occupés donnent aux diplômés la possibilité de mobilité

a) vers d'autres postes ou fonctions au sein de l'entreprise?

oui ( )
non ( )

Commentaire: _____

_____

_____

b) vers d'autres entreprises?

oui ( )
non ( )

Commentaire: _____

_____

_____

_____

c) les raisons de cette mobilité, si vous les connaissiez (telles que travail ou salaires plus attrayants, désir de briser la monotonie, désir de changer de professions, etc.)

_____

_____

_____

_____

DEVELOPPEMENT DU PERSONNEL

31. Que fait votre entreprise pour développer son personnel? (cours de perfectionnement stages, congés d'études, mutation, promotion, autres)

_____

_____

_____

_____

32. Existe-t-il chez vous des modes de perfectionnement ou des programmes de formation pour vos diplômés en fonction?

a) oui ( )
b) non ( ) (passez à la question 33)

Si oui, quel genre? _____

_____

_____

_____

33. Avez-vous établi des contacts avec le département universitaire dans la discipline qui vous intéresse concernant le perfectionnement de certains de vos diplômés en fonction, si vous n'êtes pas équipés pour ce faire?

a) oui
b) non

Commentaire: _____

_____

_____

34. En général, toute entreprise désire réduire le coût d'embauche, de perfectionnement et de changement de personnel. Que fait votre organisme pour retenir ses diplômés en fonction? (promotion, la qualification des postes, style de gestion, etc.)

_____

_____

_____

_____

35. Existe-t-il chez vous des conditions de travail et salaires différents

a) entre hommes et femmes, pour le même niveau de diplôme?

_____

_____

_____

b) entre diplômés provenant de différentes disciplines?

_____

_____

_____

c) entre francophones et anglophones?

_____

_____

_____

36. Pourriez-vous absorber un plus grand nombre de diplômés

a) en 1980?

oui ( ) Nombre _____
non ( )

b) en 1981?

oui ( ) Nombre _____
non ( )

Si non, pourquoi? _____

_____

_____

_____